

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

**SUOMALAISTEN TILITOIMISTOJEN
TEHTÄVÄKENTÄN MUUTOS
LIIKETOIMINTAMALLIAJATTELUN
NÄKÖKULMASTA**

Yrityksen taloustiede, Laskentatoimi
Pro gradu -tutkielma
Kevät 2013
Ohjaaja: Eeva-Mari Ihantola

Taneli Toikka

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu; yrityksen laskentatoimi
Tekijä:	TOIKKA, TANELI
Tutkielman nimi:	Suomalaisten tilitoimistojen tehtäväkentän muutos liiketoimintamalliajattelun näkökulmasta
Pro gradu –tutkielma:	91 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Huhtikuu, 2013
Avainsanat:	Tilitoimisto, liiketoimintaympäristön muutos, liiketoimintamalli, liiketoimintaosaaminen

Tilitoimistoalalla on tapahtumassa rakennemuutos, joka vaikuttaa tilitoimistojen toimintoihin merkittävästi. Muutoksen merkittävin tekijä on sähköinen taloushallinto. Liiketoimintaympäristön muuttuessa globaalimmaksi tulevat yritykset keskittymään enemmän ydinosaamiseensa ja täten ulkoistamaan muita toimintojaan, kuten taloushallintoaan. Sen myötä tilitoimistojen rutiinityön määrän on ennakoitu vähenevän. Laskutettavien tuntien väheneminen on täytettävä uusilla asiakkailla tai uusilla palveluilla. Tämän on ennakoitu johtavan pienten tilitoimistojen ahdinkoon. Pienet ja keskisuuret tilitoimistot henkilöityvät hyvin usein toimitusjohtajiinsa ja tästä syystä liiketoimintaympäristön muutokseen reagointi on suuressa määrin toimitusjohtajien liiketoimintaosaamiseen liittyvä tekijä. Liiketoimintaosaamiseen liittyy vahvasti liiketoimintamalli, jonka avulla tilitoimistojen toiminnan muutoksia tarkastellaan.

Tutkielmassa tarkastellaan pienten ja keskisuurten tilitoimistojen liiketoiminnan muutoksia liiketoimintamallinäkökulmasta. Tutkielman lähdeaineistona käytettiin liiketoimintamalleihin liittyviä tutkimuksia, asiantuntijajulkaisuja, tieteellisiä artikkeleita sekä oppikirjoja. Tilitoimistojen liiketoimintaympäristön muutosta tarkasteltiin alan kirjallisuuden ja ammattilehtijulkaisujen pohjalta. Tutkielman empiirinen aineisto kerättiin viidellä teemahaastattelulla, joissa haastateltiin yhteensä kuutta erikokoisten tilitoimistojen toimitusjohtajaa tai vetäjää.

Yhteenvetona voidaan todeta tutkielman selvittäneen suomalaisten pienten ja keskisuurten tilitoimistojen nykytilaa ja liiketoimintamallin muutoksia muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Tutkielman empiirinen osio antaa varsin kattavan kuvan erikokoisista pienistä ja keskisuurista tilitoimistoista. Reagointi liiketoimintaympäristön muutokseen on tilitoimistoissa hyvin erilaista ja mahdollinen toimintojen muuttaminen ei läheskään kaikissa tapauksissa ole vielä alkanut johtuen asiakkailta tulevan kysynnän vähyydestä. Ammattilehtijulkaisuissa esitettiin varsin laajoja muutoksia liiketoimintamalliin, mutta empiirisessä osiossa käsitellyissä tapauksissa on lähes kokonaan keskitytty vain palvelumallin muuttamiseen. Tämä johtunee tilitoimistojen pienestä koosta sekä siitä, että liiketoimintaympäristön muutos ja siihen reagointi ei ole vielä realisoitunut odotetulla tavalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Aiheenvalinnan taustaa	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	3
1.3 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät	4
1.4 Tutkimuksen kulku	5
2 LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS JA LIIKETOIMINTAMALLI	6
2.1 Liiketoimintaympäristön muutos ja sen vaikutus taloushallintoon	6
2.2 Liiketoimintaosaaminen	11
2.2.1 Liiketoimintaosaaminen	11
2.2.2 Liiketoimintaosaamisen kehittäminen ja sen suhde liiketoimintamalleihin	14
2.3 Liiketoimintamalli	16
2.3.1 Liiketoimintamalli käsitteenä	16
2.3.2 Liiketoimintamallien käyttö ja kehittäminen	25
2.4 Teoreettisen viitekehyksen liittäminen tilitoimistoalaan	28
3 TILITOIMISTOJEN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS 32	32
3.1 Tilitoimistojen liiketoimintaympäristön muutoksen tekijät	32
3.1.1 Sähköinen taloushallinto ja sen välineet	32
3.1.2 Yritysten kasvava taloushallinnon palvelujen ulkoistaminen	37
3.2 Vaikutukset tilitoimistojen toimintaan	38
3.2.1 Tilitoimistojen polarisoituminen	38
3.2.2 Palveluiden muuttuminen	41
3.2.3 Sisäisen laskennan palvelut	45
3.2.4 Henkilökunnan osaamisen muutos	47
3.3 Tilitoimistojen liiketoimintaympäristön muutos ja sen vaikutukset liiketoimintamallin näkökulmasta	49
4 ASIAINTUNTIJOIDEN NÄKEMYKSIÄ	54
4.1 Empiirisen osion toteutus	54
4.1.1 Aineiston keruu ja käsittely	54
4.1.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	54
4.1.3 Haastateltavien esittely	56
4.2 Aineiston analyysi	59
4.2.1 Liiketoimintaympäristön muutos	59
4.2.2 Vaikutukset liiketoimintamalliin	61
4.2.3 Tulevaisuuden näkymät	74
4.3 Yhteenveto	76
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	80
LÄHTEET	85
LIITE 1 Teemahaastattelun kysymysrunko	92

1 JOHDANTO

1.1 Aiheenvalinnan taustaa

Tilitoimistoalalla on viime vuosina lähtenyt käyntiin rakennemuutos, joka merkitsee joidenkin aiempien toimintojen häviämistä, mutta toisaalta se tuo mukanaan uusia työtehtäviä. Muutoksen suurimpana tekijänä on paperittomaan taloushallintoon siirtyminen. (Taloushallinnon toimialaraportti 2011, 40) Ympäristön muutos luo kehityspaineita tilitoimistoille. Liiketoimintaympäristön muuttuessa erityisesti sähköisen taloushallinnon myötä, rutiinityön määrä vähenee ja tilitoimiston laskutettavat tunnit vähenevät. On siis jo pelkästään yksittäisen tilitoimiston selviytymisen kannalta selvää, että muutoksia tilitoimistojen palveluissa on tapahduttava. (Salo 2002, 41–43.)

Myös suuremmassa mittakaavassa on puhuttu jonkin verran taloushallinnon muutoksesta. Muutoksen syinä voidaan pitää globalisaatiota, liiketoimintalogiikan muutosta, johtamisjärjestelmien muutosta sekä sidosryhmäajattelun mukaantuloa. Muutos on aiheuttanut erityisesti johdon informaatiotarpeen lisääntymisen. Tämä on taas vaikuttanut taloushallintohenkilöstön rooleihin. Globaali kilpailu on myös saanut yritykset keskittymään vain ydinosaamiseensa ja tästä syystä muiden toimintojen, kuten taloushallinnon, ulkoistaminen on selkeästi kasvanut. (Granlund & Malmi 2004, 14; Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 20; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 14.)

Tilitoimistojen liiketoimintaympäristö on ollut jo pitkään murroksessa. Alan kirjallisuudessa ja ammattilehtijulkaisuissa on kirjoitettu jo 1990-luvun loppupuolelta lähtien muutoksesta ja erityisesti alan sähköistymisestä. Sähköinen taloushallinto ei kuitenkaan ole tullut käyttöön tilitoimistoissa ennakoidussa aikataulussa. Asiaa voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Aiemmin mainittu rutiinityön väheneminen on merkittävä haaste. Tätä laskutettavien työtuntien aukkoa voidaan täyttää monella tapaa. Asiakasyritysten määrän lisääminen on yksi keinoista tämän ratkaisemiseen, mutta tämä ei kuitenkaan voi toimia kuin paikallisesti, eli koko alaa tämä ei pelasta. Lisäpalvelujen tarjoaminen on looginen ratkaisu laskutusvajeen täyttämiseen. Tämä on helpottunut taloushallinnon

sähköistyessä (Mäkinen ja Vuorio 2002, 210–211). Tilitoimistot ja tilintarkastustoimistot tulevat kilpailemaan erityisesti keskisuurten yritysten konsultoinnissa ja yritysjärjestelyihin liittyvissä asioissa (Toivonen 2001a, 94). Tässä tapauksessa ongelmaksi voivat koitua asiakkaat. Suuressa osassa tilitoimistoja asiakkaat eivät käytä tilitoimiston palveluja muuhun kuin lakisääteisten tehtävien tekemiseen. Aktiivinen uusien menetelmien hyväksikäyttäminen on monissa asiakasyrityksissä hyvin vähäistä (Taloushallinnon toimialaraportti 2011, 40). Vaikka taloushallinnon rooli on liiketoimintaympäristön muuttuessa muuttunut enemmän johdolle informaatiota tuottavaksi (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 17), ei kysyntää tällaiselle ole suuressa osassa pieniä ja keskisuuria yrityksiä.

Pienten ja keskisuurten tilitoimistojen reagoiminen liiketoimintaympäristöön on lähes aina täysin tilitoimiston toimitusjohtajan vastuulla. Muutokseen reagoiminen ja siihen liittyvät muut toimenpiteet kuuluvat liiketoimintaosaamisen käsitteen piiriin. Tässä tutkielmassa tarkastellaan suomalaista liiketoimintaosaamiseen liittyvää kirjallisuutta. Liiketoimintaympäristön muutoksen vaikutusta tarkastellaan liiketoimintaosaamiseen vahvasti liittyvän liiketoimintamalliajattelun näkökulmasta. Liiketoimintamallilla tarkoitetaan abstraktia käsitteellistä mallia yrityksen liiketoiminnasta ja ansaintalogiikasta. Sitä voidaan pitää yrityksen liiketoimintastrategian ja liiketoimintaprosessien toisiinsa liittyvänä tekijänä. (Osterwalder 2004, 15) Liiketoimintamalleihin liittyvä keskustelu on vilkastunut selvästi 2000-luvun aikana ja sen sisällölle on esitelty monia määritelmiä.

Tilitoimistojen liiketoimintaympäristön muutosta käsittelevää akateemista tutkimusta on tehty varsin vähän. Nämä tutkimukset keskittyvät sähköisen taloushallintoon ja sen vaikutuksiin. Jaatinen on käsitellyt lisensiaatin työssään (2006) ja väitöskirjassaan (2009) tilitoimistojen sähköistymiseen liittyvää ammattilehtikirjoittelua. Tämän lisäksi Benita Gullkvist on tutkinut lisensiaatin työssään (2003) ja väitöskirjassaan (2005) tilitoimistojen siirtymistä paperittomaan kirjanpitoon muutokseen liittyvien asenteiden näkökulmasta. Tilitoimistojen liiketoimintaympäristön muutosta on viime vuosina käsitelty myös muutamissa pro gradu –tutkielmissa ja useissa ammattikorkeakoulujen lopputöissä. Tässä tutkielmassa käytettävää liiketoimintamallinäkökulmaa ei ole kuitenkaan tietävästi käytetty tilitoimistoja koskevassa tutkimuksessa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tämän pro gradu –tutkielman tavoitteena on tutkia, miten tilitoimistojen toiminta on muuttunut liiketoimintaympäristön muuttuessa. Tutkielmassa selvitetään alan kirjallisuuden ja ammattilehtijulkaisujen avulla 2000-luvun aikana ennakoitua muutosta ja tätä peilataan tilitoimistojen toimitusjohtajien haastatteluista saatuihin mielipiteisiin ja kommentteihin. Tutkielman tavoitteena on selvittää:

- 1) Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tilitoimistojen liiketoimintaympäristön muutokseen
- 2) Miten tilitoimistojen liiketoimintaympäristö on muuttunut
- 3) Miten liiketoimintaympäristön muutos on vaikuttanut tilitoimistojen toimintaan liiketoimintamalliajattelun näkökulmasta
- 4) Miltä näyttää pienten ja keskisuurten tilitoimistojen tulevaisuus

Tilitoimistojen toiminnan muutosta tarkastellaan liiketoimintamallin avulla. Liiketoimintamalliajattelu on hyödyllistä yrityksen liiketoiminnan muutoksen hallinnassa ja sen avulla helppo tunnistaa muutostarpeet. Liiketoimintamallit auttavat kuvaamaan, visualisoimaan, ymmärtämään ja välittämään kohdeyrityksen liiketoimintalogiikkaa, joten sen käyttöä tutkielman viitekehyksessä voidaan pitää perusteltuna. Jokaisella yrityksellä on liiketoimintamalli, vaikka sitä ei osattaisikaan pukea sanoiksi (Chesbrough 2007, 12). Tutkielmassa kartoitetaan kohdeyritysten liiketoimintamallien muutosta tarkastelemalla yritysten liiketoimintamallien elementtien muutosta. (Pulkkinen, Rajahonka, Siuruainen, Tinnilä & Wendelin 2005, 20–21.)

Tutkielmassa tullaan käsittelemään vain suomalaisia pieniä ja keskisuuria tilitoimistoja. Tilitoimistojen toiminnan ollessa vahvasti sidoksissa kansalliseen lainsäädäntöön, on perusteltua rajata tutkielma koskemaan vain suomalaisia tilitoimistoja. Tilitoimistojen koon rajausta voidaan perustella sillä, että liiketoimintaympäristön muutoksen on uskottu vaikuttavan erityisesti pieniin ja keskisuuuriin tilitoimistoihin. Tilitoimistojen koko on määritelty henkilöstömäärän suhteen. Tässä tutkielmassa rajataan pois Salon (2002, 42–43) määrittämät suuret tilitoimistot, joilla tarkoitetaan yli 50 henkilön toimistoja. Empiirisessä osuudessa haastatellaan erikokoisten tilitoimistojen toimitusjohtajia, jotta nähdään vaikuttaako tilitoimiston koko sen toimintaan liiketoimintaympäristön muuttuessa.

Muutoksen tarkastelu on rajattu viimeisen kymmenen vuoden ajanjaksolle. Jokaisella haastateltavalla on kyseinen määrä kokemusta alalta, jolloin haastattelukysymyksistä saadaan mahdollisimman vertailukelpoisia. Vastaavaa rajausta on käytetty myös kolmannen pääluvun aineiston valinnassa. Haastateltavien tilitoimistot sijaitsevat Pirkanmaan ja Kanta-Hämeen alueella. Tutkielmassa ei siis ole tarkoitus tarkastella mahdollisia alueellisia eroja tilitoimistojen toiminnassa. Pienissä ja keskisuurissa tilitoimistoissa on liiketoimintaympäristön muutokseen reagointi yleensä ainoastaan toimitusjohtajan vastuulla, joten toimitusjohtajien liiketoimintaosaaminen on myös asia, jota tutkimuksessa tullaan tarkastelemaan.

Empiirisessä osiossa haastatellaan viiden erikokoisen pienen tai keskisuurisen tilitoimiston toimitusjohtajaa tai tilitoimiston vetäjiä. Haastateltavien määrän vuoksi tulokset eivät ole yleistettävissä, mutta se antaa uusia näkökulmia aiheelle. Haastattelujen pohjalta voidaan kartoittaa erilaisten tilitoimistojen konkreettisia muutoksia heidän liiketoimintansa liiketoimintamallin muutosta tarkastelemalla.

1.3 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät

Tutkielma on luonteeltaan kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että se on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositetaan ihmistä tiedon keräämisen instrumenttina, eli tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa mittausvälineillä hankitun tiedon sijaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään aineiston hankinnassa laadullisia metodeja, kuten teemahaastattelua tai osallistuvaa havainnointia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161–165.)

Neilimon ja Näsin (1980, 35) mukaan liiketaloustieteissä useasti käytetyt tutkimusotteet voidaan jaotella neljään eri luokkaan, jotka ovat käsite-analyttinen, nomoteettinen, päätöksentekometodologinen sekä toiminta-analyttinen luokka. Tähän luokitteluun ovat Kasanen, Lukka ja Siitonen (1993) myöhemmin lisänneet konstruktiivisen tutkimusotteen. Tämä tutkimus pyrkii noudattamaan toiminta-analyttistä tutkimusotetta. Tutkimuksessa empiria on mukana harvojen kohdeyritysten kautta, ja keskeisenä tavoit-

teena on yksittäisten tapausten, tilanteiden ja inhimillisen toiminnan kuvaus, tulkinta ja ymmärrettäväksi tekeminen. Tutkielmassa teoria ja empiria ovat toiminta-analyttiseen tutkimusotteen mukaisesti kiinteässä vuoropuhelussa keskenään.

Tutkielman empiirinen osio toteutetaan haastattelujen muodossa. Haastattelumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Teemahaastattelulle ominaista on, että haastattelujen aihepiirit eli teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Teemahaastatteluista puuttuu strukturoiduille haastatteluille ominainen kysymysten tarkka järjestys ja muoto. Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

1.4 Tutkielman kulku

Tutkielman toisessa pääluvussa luodaan tutkielman teoreettinen viitekehys. Pääluvussa esitellään taloushallinnon muutoksia muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Tämän jälkeen esitetään liiketoimintaosaamisen käsitteen määritelmiä sekä liiketoimintaosaamisen kehittämistä ja sen suhdetta liiketoimintamalliin. Lopuksi käsitellään liiketoimintamallin käsitteen sisältöä ja luodaan tarkastelunäkökulmaa seuraavissa pääluvuissa käsiteltävään tilitoimistojen liiketoimintaympäristön muutosten vaikutuksiin.

Kolmannessa pääluvussa käsitellään alan ammattikirjallisuuden ja ammattilehtijulkaisujen perusteella tilitoimistojen liiketoimintaympäristön muutosta. Aluksi määritellään liiketoimintaympäristön muuttumisen tekijöitä ja sen jälkeen käsitellään niiden vaikutuksia tilitoimistojen toimintaan. Lopuksi tehdään pääluvun asioista yhteenveto käyttäen edellisessä pääluvussa esitettyjä liiketoimintamallin elementtejä. Tämä yhteenveto toimii myös pohjana tutkimuksen empiirisessä osiossa.

Neljäs pääluku käsittelee tutkimuksen empiiristä osiota. Aluksi esitellään haastateltavat tilitoimistojen toimitusjohtajat sekä heidän tilitoimistonsa. Tämän jälkeen käydään läpi teemahaastattelussa esitetyt kysymykset teemoittain. Pääluvun lopuksi haastattelujen tuloksia analysoidaan peilaamalla saatuja vastauksia tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen. Lopuksi viidennessä pääluvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset.

2 LIKETOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS JA LIKETOIMINTAMALLI

Tämän pääluvun tarkoituksena on luoda teoreettinen viitekehys pro gradu –tutkielmalle sekä olla pohjana pro gradu –tutkielman teemahaastattelujen kysymysrungolle. Tilitoimistojen liiketoimintaympäristön muutoksen myötä tulee tilitoimistoyrittäjän miettiä omaa liiketoimintamalliaan. Tämän myötä tulee myös miettiä yrityksensä strategiaa ja ansaintalogiikkaa, jotka osittain sisältyvät liiketoimintamallin käsitteeseen. Organisaation menestymisen kannalta on myös tärkeää, että yrityksessä on liiketaloudellista osaamista. Yritysten toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten johdosta liiketoimintaosaaminen ja sen kehittäminen ovat nousseet ajankohtaisiksi asioiksi (Viitala & Jylhä 2006, 7). Tässä pääluvussa käsitellään liiketoimintaympäristön muutoksia ja niiden vaikutuksia taloushallintoon. Tämän jälkeen esitellään liiketoimintaosaamisen käsitettä ja liiketoimintaosaamisen kehittämistä. Liiketoimintaosaamisesta siirrytään tarkastelemaan liiketoimintamallin käsitettä ja esitellään tämän pääluvun pohjalta rakentuva pro gradu –tutkielman teemahaastattelujen kysymysrunko.

2.1 Liiketoimintaympäristön muutos ja sen vaikutus taloushallintoon

2000-luvun alkupuolella kirjoittelu liiketoimintaympäristön muutoksesta ja sen vaikutuksista taloushallintoon oli Suomessa varsin vilkasta. Globaalisti keskustelu johdon laskentatoimen muutoksesta oli vilkkaimmillaan 1990-luvun ja 2000-luvun vaihteessa. Johdon laskentatoimen muutoksen merkittäväksi tekijäksi mainittiin myös muuttuva ympäristö ja erityisesti kasvava ulkopuolinen kilpailu sekä siitä johtuvat muutokset organisaatioissa (Atkinson, Balakrishnan, Booth, Cote, Groot, Malmi, Roberts, Uliana & Wu 1997; Baines & Langfield-Smith 2003). Liiketoimintaympäristön muutos on tärkeää tiedostaa ja siihen olisi syytä reagoida myös yritystasolla. Organisaatioiden toimintaympäristöissä tapahtuu jatkuvasti merkittäviä ja vähemmän merkittäviä muutoksia, joiden johdosta muuttumisesta on tullut monissa organisaatioissa pysyvä olotila. (Partanen 2007, 299). Järvenpään, Partasen ja Tuomelan (2001, 20) mukaan liiketoimintaympäristössä on tunnistettavissa tiettyjä selkeitä muutoksia ja muutostrendejä.

Yritysten liiketoimintaympäristöt ovat pääsääntöisesti dynaamisia ja eläviä ja tästä syystä yrityksillä on kasvanut tarve seurata markkinoiden herkkiä signaaleja ja niiden vaikutuksia yhtiön menestymiseen (Alhola & Lauslahti 2003, 23). Burns ja Baldvinsdottir (2007, 118) toteavat, että useat tekijät ovat saaneet talousjohtajat etsimään uudenlaista informaatiota. Tämä muuttuva informaatiotarve vaikuttaa myös taloushallintoon. Näitä tekijöitä heidän mielestään ovat globalisaatio, teknologia, kirjanpitoskandaalit sekä yritysmaailman trendit. Muuttuva liiketoimintaympäristö vaikuttaa johtamisjärjestelmiin ja toisaalta myös yrityksen taloushallintoon. Järvinen ym. (2001, 20) ovat käsitelleet liiketoimintaympäristön muuttumista ja muutospaineita taloushallinnon kehittämiseen vaikuttavien tekijöiden kautta. He ovat jakaneet taloushallinnon kehittämiseen liittyvät tekijät seuraavasti:

- Kilpailuympäristö
- Liiketoimintalogiikka
- Johtamisjärjestelmät
- Sidosryhmäajattelu

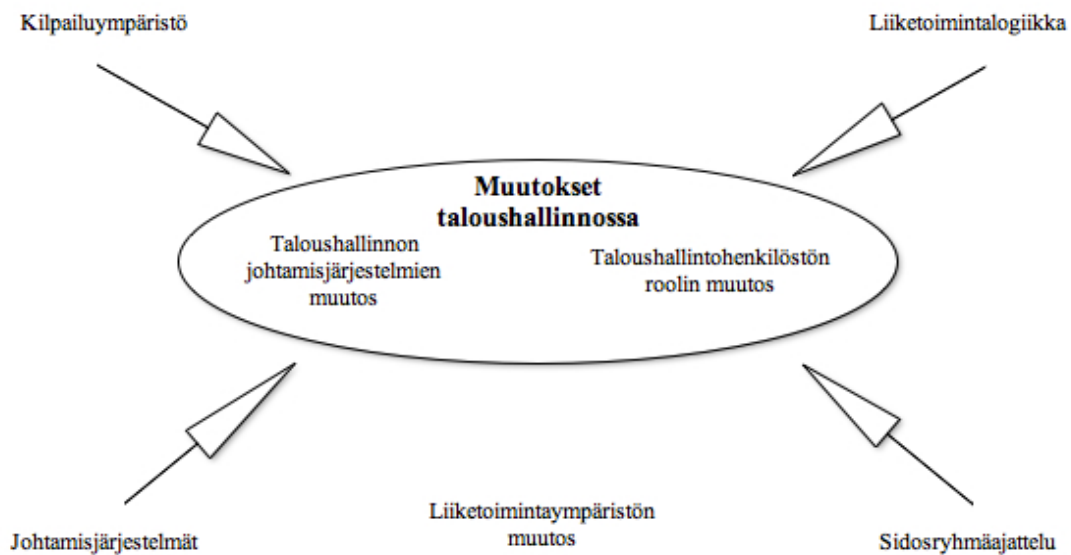
Yair Holtzman (2004, 949) totesi vuonna 2004 tutkiessaan taloushallinnon ammatillaisen roolin muutosta Yhdysvalloissa, että suurimmat tekijät muutokselle olivat sarjatuotanto, kasvanut kilpailu tilitoimistojen välillä, informaatioteknologian kehittyminen, kasvanut kilpailun määrä tilintarkastuspalvelumarkkinoilla, tilintarkastuspartnereiden paine, globalisaatio sekä koko ajan muuttuva säätelevä ympäristö.

Kilpailuympäristön muutoksessa selkeintä yksittäinen tekijä on ollut kansainvälistymiskehityksen voimistuminen. Globalisaatio on kasvanut isoista fuusioista johtuen yli kansallisten rajojen. Myös Euroopan unionin integraatiokehityksen syveneminen on ollut syynä suomalaisen yrityksen kilpailuympäristön muutokseen. Kilpailuympäristö on myös muuttunut siten, että kilpailijoita tulee eri toimialoilta. Esimerkiksi kuluttajien vapaa-ajalla käyttämistä varoista kilpailevat monet tahot. Käyttämällä rahoja esimerkiksi matkaviestintään vähenee muuhun vapaa-aikaan käytettävän rahan määrä. (Järvenpää ym. 2001, 20.)

Liiketoimintalogiikka on muuttunut kilpailuympäristön muuttumisen takia. Näsi ja Uusi-Rauva (2005, 17) mainitsevat kilpailustrategisen ja liiketoimintaosaamista korostavan

ajattelun mukaan tulemisen liiketoimintamalleihin olevan merkittävä tekijä liiketoimintalogiikan muutoksessa. Järvenpää ym. (2001, 20–21) mukaan taas muutostrendeinä ovat olleet strategia-ajattelun muutokset, erikoistuminen, verkostoituminen ja erilaiset liittoutumat, tuotteiden elinkaarien lyheneminen sekä kustannustietoisuuden kasvu. Selkeimpänä muutoksena he mainitsevat monialaistumisesta erikoistumiseen siirtymisen. Tarkoituksena on määrittää yritykselle toimiala ja kehittää sen ydinosaamista. 1980-luvun monialayhtiöt pyrkivät nykyään olemaan kolmen suurimman joukossa valitsemallaan toimialalla. Verkostoitumisella taas tarkoitetaan perinteisen alihankinnan syvenemistä ja erilaisten liittoutumien muodostamista sekä suurten että pk-yritysten välillä. Verkostoitumisesta vielä pidemmälle mennään liittoutumien muodostamisessa, jolloin yhtiöt jakavat osaamispääomaansa ja liikesalaisuuksiaan, joka mahdollistaa uusien tuoteinnovaatioiden synnyttämisen. Innovointiprosessien nopeutuminen on taas vaikuttanut siihen, että tuotteiden elinkaaret ovat lyhentyneet, sillä uusia tuotteita kehitellään koko ajan. Koko ajan kehittyvän teknologian ja kiristyvän kilpailun johdosta tuotteiden hinnat muodostuvat aidosti markkinoilla. Tämä taas johtaa siihen, että kustannuksiin vaikuttaminen on korostunut.

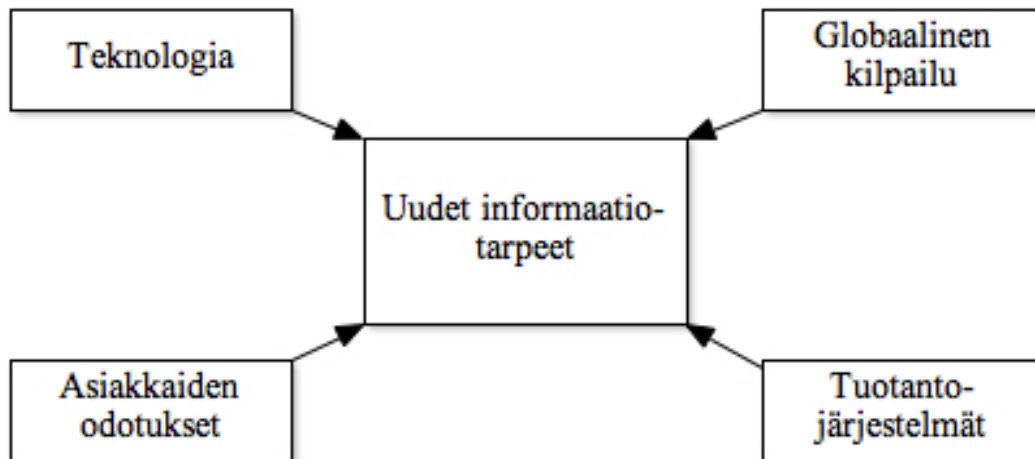
Johtamisjärjestelmien kehittyminen on ollut merkittävää liiketoimintaympäristön muutosten takia. Järvenpää ym. toteavat, että johtamisjärjestelmien kehittämiseen on ollut liiketoimintalähtöisiä ja institutionaalisia syitä. Sidosryhmäajattelun muutokset keskittyvät erityisesti asiakaslähtöisyyteen. Myös omistajat ovat saaneet yhä enemmän huomiota. Tämän lisäksi myös yhteiskunnallinen vastuu ja sen tiedostaminen ovat saaneet yritykset kehittämään ympäristöjohtamistaan ja –raportointiaan. (Järvenpää ym. 2001, 25–26.)



Kuvio 1 Liiketoimintaympäristön muutoksen vaikutus taloushallintoon (mukaillen Järvenpää ym. 2001, 25)

Edellä esitetyt liiketoimintaympäristön muutokset ovat myös vaikuttaneet taloushallinnon käytäntöjen kehittämiseen. Kuviossa 1 on esitetty syitä ja seurauksia taloushallinnon muutoksiin liiketoimintaympäristön muutoksen syynä. Taloushallinnollisissa johtamisjärjestelmissä on tapahtunut muutoksia. Tiedontuottajan roolista on siirrytty puhumaan taloustoimintojen esimiehen, päällikön tai johtajan roolista (controller). Erilaiset uudet kustannuslaskentatavat sekä suorituksen mittauksen innovaatio ovat olleet 1990-luvun ja 2000-luvun vaihteessa merkittäviä muutoksia taloushallinnossa. Budjetointi, kustannuslaskenta ja hinnoittelu, käyttöpääoman hallinta sekä tuottavuuden hallinta ovat esimerkkejä taloushallinnon tehtävistä, joissa hyödynnetään laskentatoimea. Voidaan siis sanoa, että taloushallinnon informaatiolla on merkittävä rooli erilaisissa päätöksentekotilanteissa, jotka liittyvät suunnitteluun, ohjaamiseen ja valvontaan (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen ja Pellinen 2010, 36). (Järvenpää ym. 2001, 26; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 16.)

Alhola ja Lauslahti (2003) ovat esittäneet, että liiketoimintaympäristön muutos tulee uudistamaan yrityksen informaatiotarpeet. Alla oleva kuvio 2 esittää liiketoimintaympäristön muutosten vaikutuksia informaatiotarpeisiin.



Kuvio 2 Liiketoimintaympäristön muutosten vaikutuksia informaatiotarpeisiin (mukailen Alhola & Lauslahti 2003, 24)

Tietotekniikka ja sen kehittyminen ovat muuttaneet taloushallintoa. Ne ovat antaneet enemmän mahdollisuuksia kehittää taloushallinnon organisointia, toimenkuvia ja laskentatekniikoita kuin aikaisemmin. Taloushallinto on tietotekniikan ansiosta entistä vähemmän aika- ja paikkasidonnaista. Informaatioteknologian kehitys on myös vaikuttanut myös taloushallinnon rooliin ja tehtäväkenttään, taloushallintofunktion organisointiin sekä strategisen laskenta-ajattelun kehittymiseen. Taloushallinnon roolimuuotos- ja lisäarvokeskusteluun liittyy myös tehokkuusnäkökulma. Globaali kilpailu on pakottanut yritykset hakemaan kustannustehokkuutta kaikista sen prosesseista. Tämä on myös vauhdittanut keskustelua taloushallinnon ulkoistamismahdollisuuksista sekä ulkoistamisen toteuttamisesta. (Granlund & Malmi 2004, 14.)

Tämän lisäksi taloushallintohenkilöstön rooli on muuttunut. Controllerit ovat hajaute-
tussa taloushallinnossa mukana liiketoimintapäätösten tekemisessä. Tämän myötä taloushallinnon henkilöstöltä odotetaan aikaisempaa parempaa ja syvempää ymmärrystä liiketoimintaympäristöstä ja liiketoiminnasta. Laskentatoimen ja taloushallinnon tehtävien perustana voidaan edelleen pitää laskentatoimen perustiedon tuottamista yritysjo-
don sekä muiden sidosryhmien tietotarpeisiin. Lisäksi tietotekniikan kehittyminen tulee muuttamaan taloushallintoa, jonka myötä yritykset keskittyvät strategisiin ydintehtäviinsä ja ulkoistavat talous- ja henkilöstöhallinnon rutiininsa tai keskittävät nämä omiin palvelukeskuksiinsa (Näsi 2003, 64). (Järvenpää ym. 2001, 26; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 17.)

Taloushallinnon strategisen roolin vahvistuminen on aiheuttanut sen, että taloushallinto voi toimia markkinaorientaation edistämisessä. Aikaisemmin taloushallintoa on pidetty tukifunktiona, jonka tehtävänä on huolehtia yrityksen ulkoisesta tilinpäätösraportoinnista, kirjanpidosta sekä sisäisestä taloudellisesta ohjauksesta ja valvonnasta. (Järvenpää ym. 2010, 383.)

2.2 Liiketoimintaosaaminen

2.2.1 Liiketoimintaosaaminen

Liiketoimintaosaaminen on käsitteenä pulmallinen. Näsin ja Neilimon mukaan (2008, 52) liiketoimintaosaamiskeskustelussa on ollut yksi ongelma ylitse muiden ja se on ollut määrittelemättömyyden ongelma. Käsitteen merkitys riippuu käsitteen käyttäjästä (Kamensky 2010, 41). Näsi ja Neilimo kuitenkin toteavat, että muutamia määritelmiä on liiketoimintaosaamisen käsitteelle annettu. Liiketoimintaosaamisen käsitettä käytetään monessa merkityksessä ja monensisältöisenä (Reponen 2004, 44). Tämä johtuu lähtökohtaisesti siitä, että on monenlaisia liiketoimintaosaamista hyödyntäviä organisaatioita ja aloja, erilaisia toiminta- ja kulttuuriympäristöjä, vaihtelevia kilpailu-, suhdanne-, tutkimus- ja opetustilanteita sekä poikkeavia soveltamisaikajänteitä (Lehtinen 2006, 13). Näsi & Neilimo toteavat liiketoimintaosaamisen olevan suomalainen liiketalouskeskustelun käsite (2008, 247). Seuraavissa kappaleissa käsitelläänkin vain suomalaisia määritelmiä liiketoimintaosaamisesta.

Kauppätieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointiryhmä (2003, 13) määrittelee liiketoimintaosaamisen varsin yksityiskohtaisesti ja monipuolisesti. Arviointiryhmän mukaan liiketoimintaosaamisella tarkoitetaan yleistä kykyä luoda, tutkia ja kehittää liiketaloudellista toimintaa. Liiketoimintaosaaminen näkyy käytännössä muun muassa yritystoiminnan kykynä saada ideat sekä tutkimus- ja kehitystyön tulokset osaksi innovaatio- ja osaamisketjua, asiakkaiden tarpeet täyttäväksi kaupallisiksi tuotteiksi ja palveluiksi. Liiketoimintaosaamiseen sisältyvät kaupallisen osaamisen ja yleisen ongelmanratkaisukyvyn lisäksi niin sanotut työelämävalmiudet, kuten viestintä- ja neuvottelutai-

dot sekä yhteistyö- ja tiimityötaidot. Nämä kaikki vaativat monipuolisesti sellaisia tieto- ja taitoja, joita kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutus tuottaa.

Tapio Reposen artikkelissa (2004, 44) määritellään liiketoimintaosaaminen hieman Kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulun arvointiryhmää suppeammin. Reposen mukaan liiketoimintaosaaminen sisältää kilpailun kansainvälisillä markkinoilla, toimintamallit ja ansaintalogiikat tässä ympäristössä sekä yritysten kasvun, muutosten ja osaamisen hallinnan eri elinkaaren vaiheissa. Reposen määritelmässä nousee esiin strategiaosaaminen, joka Näsin ja Neilimon (2010, 56) mukaan antaa leiman hänen määritelmälleen.

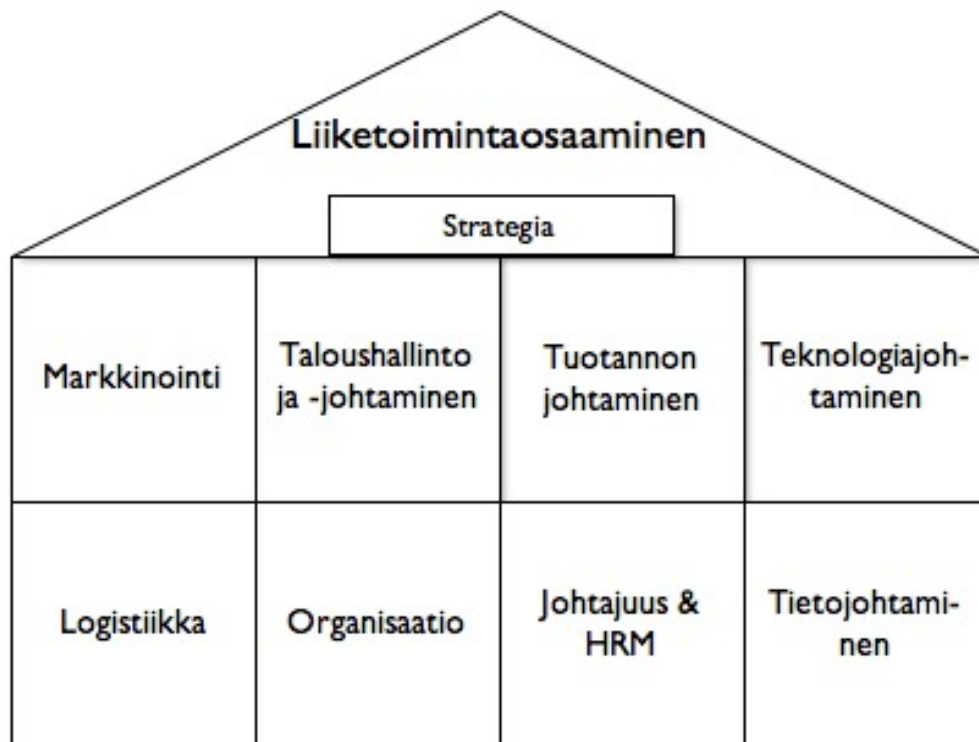
Uolevi Lehtisen (2006, 17) mukaan liiketoimintaosaamisella tarkoitetaan kaikkien niiden tietojen ja taitojen kokonaisuutta, jota tarvitaan yrityksen tai muun organisaation kannattavassa ja kestävässä johtamisessa ja toiminnassa. Lehtisen liiketoimintaosaamisen määritelmä on varsin ylimalkainen, joka johtuu liiketoimintaosaamisen erilaisten käyttäjien, käyttäjäympäristöjen ja määrittelynäkökulmien eroista. Hän toteaa, että tämän yleismääritelmän pohjalta voidaan täsmentää jokaiseen käyttötilanteeseen sopiva erityismääritelmä.

Viitala ja Jylhä (2007, 7) määrittelevät liiketoimintaosaamisen valmiutena hoitaa tehtäviä ja kehittää toimintaa niin, että taloudellisuus, tehokkuus ja asiakaslähtöisyys paranevat. Liiketoimintaosaaminen on kykyä ymmärtää paitsi yrityksen toimintaa kokonaisuutena, mutta myös sen osatekijöiden välisiä suhteita. Viitala ja Jylhä jatkavat määritelmäänsä toteamalla, että liiketoimintaosaaminen on sen yleisen määritelmän mukaan osaamisen kokonaisuus, jossa on kognitiivisia elementtejä, eli tietoa liiketoiminnasta, kykyä soveltaa sitä käytännön tilanteissa ja aktiivisuutta käyttää tuota osaamista.

Näsi ja Neilimo päätyvät liiketoimintaosaamista käsitellessään kolmeen eri määritelmään. Näsin ja Neilimon mukaan liiketoimintaosaaminen viittaa liiketaloudelliseen kokonaisuuden ja sen muutoksen johtamiseen osana vielä suurempaa järjestelmää pitkällä aikavälillä niin, että toisaalta korostuvat erilaisuus ja innovointi, toisaalta systemaattisuus ja tehokkuus. Toisaalta liiketoimintaosaaminen on yrityskohtaista ja räätälöityä tietotaitoa, jonka johtaminen edellyttää osien, niiden välisen suhteen ja niiden muodostaman kokonaisuuden yhteisen tekemisen hallintaa. Kolmantena määritelmänä he esittä-

vät, että liiketoimintaosaaminen tarkoittaa yrityksen ansaintatarkoitusta palvelevia kollektiivi- ja yksilövalmiuksia, kykyjä ja tekemistä; se on tiedon ja taidon näytöllistä soveltamista sosiaalisessa kontekstissa. (Näsi & Neilimo 2008, 62; 75–77.)

Näsi ja Neilimo tarkentavat määritelmäänsä toteamalla liiketoimintaosaamisen olevan kokoavaa osaamista. Liiketoimintaosaamisen perustassa tarvitaan osien ja funktioiden hallintaa. Näsi ja Neilimo kuvaavat liiketoimintaosaamista talokuvion (Kuvio 3) avulla, jonka kerroksia kuvaavat edellä mainitut funktiot ja ratkaisevana kerroksena on yrityksen omakohtainen kokonaisosaaminen. Ratkaisevana osiona yrityksen omakohtaisessa osaamisessa on yrityksen strategia. (Näsi & Neilimo 2008, 62–63.)



8

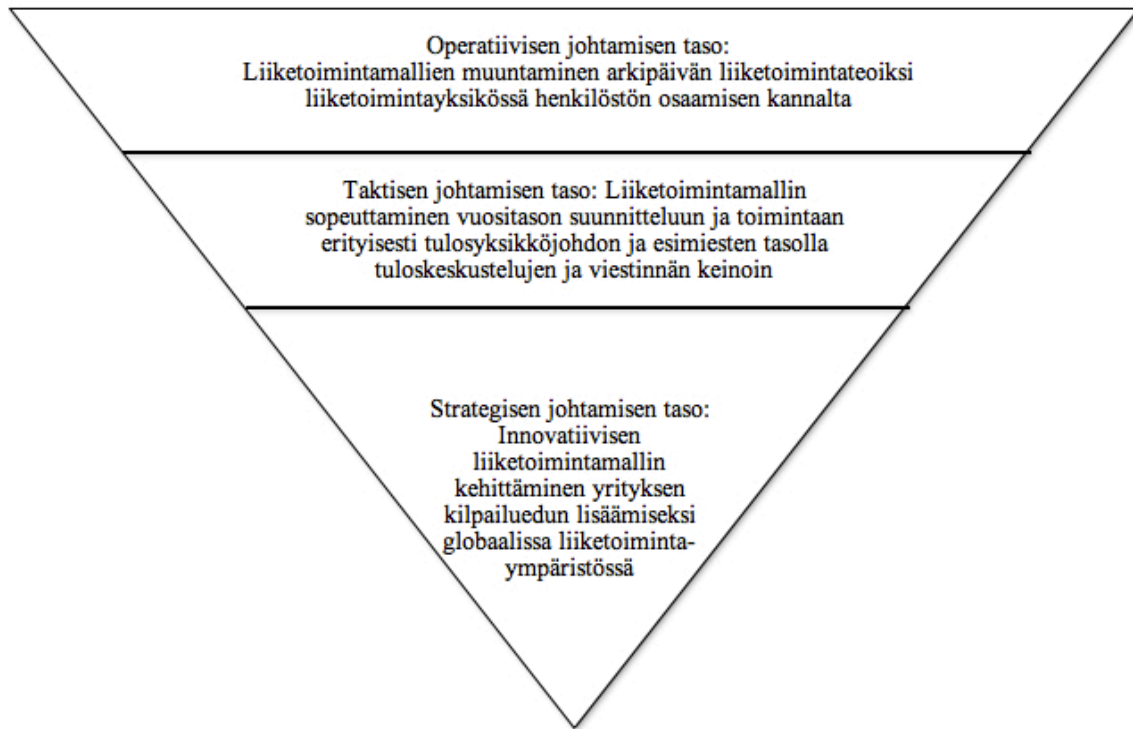
Kuvio 3 Liiketoimintaosaamisen talo (mukaillen Näsi & Neilimo 2008, 63)

Yhteenvetona liiketoimintaosaamisen käsitteestä voidaan todeta, että sen määrittelyyn vaikuttaa vahvasti määrittelijän ottama näkökulma. Aiemmin esitellyistä määritelmistä voidaan kuitenkin havaita yhteisiä tekijöitä. Liiketoimintaosaaminen on hyvin laaja käsite ja tästä syystä myös vaikea määriteltävä. Sitä voidaan pitää yläkäsitteenä menestyvässä liiketoiminnassa tarvittaville ominaisuuksille. Useassa määritelmässä esiin nousevat kansainvälisyys sekä muutoksen hallinta. Myös verkostoituminen ja asiakaslähtö-

syys nousevat esiin useammassa määritelmässä. Liiketoimintaosaamisen ja strategian välillä todetaan olevan selkeä suhde. Tätä aihetta sekä liiketoimintaosaamisen kehittämistä käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

2.2.2 Liiketoimintaosaamisen kehittäminen ja sen suhde liiketoimintamalleihin

Näsi ja Neilimo kytkevät liiketoimintaosaamisen yrityksen liiketoimintastrategiaan toteamalla, että liiketoimintaosaaminen on yritysjohdon kykyä asemoida yrityksen liiketoiminta ennakoivasti yrityksen liiketoimintaympäristöön erityisesti ympäristön muuttuminen huomioon ottaen. Yritysjohdon tulisi kehittää toimintaympäristössään kilpailuetua tuottava yrityksen johtamis- ja ansaintalogiikka, joka nojaa sen omiin menestystekijöihin. Strategisen johtamisen tasolla liiketoimintaosaaminen on kykyä kehittää innovatiivisia strategiamalleja yrityksen liiketoiminnan johtamiseksi. Näsi ja Neilimo kuitenkin korostavat, että liiketoimintaosaamista pitää hallita strategisen johtamisen tason lisäksi myös taktisen ja operatiivisen johtamisen tasoilla. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 4) eritellään liiketoimintaosaamisen strateginen, taktinen ja operatiivinen taso. Liiketoimintaosaaminen on siis myös liiketoimintamallin sopeuttamista johtamisen eri tasoille. Heidän mukaansa yritystoiminnan menestys ratkaistaan viime kädessä asiakkaan kohdatessa yrityksen toiminnan tuloksen eli tuotteen tai palvelun. Tärkeää siis on, että liiketoimintaosaamisen eri tasot kytkeytyvät toisiinsa. Kuviossa mainittua liiketoimintamalli-käsitettä käsitellään myöhemmin tässä pääluvussa. (Näsi & Neilimo 2008, 245–246.)



Kuvio 4 Liiketoimintaosaamisen strateginen, taktinen ja operatiivinen taso (mukaillen Näsi & Neilimo 2008, 246)

Lehtinen toteaa (2006, 16), että tarkasteltaessa liiketoimintaosaamista suurempana kokonaisuutena liittyvät siihen vahvasti myös käsitteet ansaintalogiikat, toimintalogiikat, toimintajärjestelmät, strategialogiikat, toimintajärjestelmät, liiketoimintakonseptit ja liiketoimintamallit. Ne ovat myös näkökulmia, joista kohteena olevaa osaamiskokonaisuutta voidaan hahmottaa joko tieteellisesti tai soveltavasti. Samaan kokonaisuuteen kuuluu myös ydinosaamisen ulkopuolella olevien toimintojen ulkoistamisen ja niitä edellyttävien verkostojen hallintaa. Lehtinen pitää innovointia tärkeänä osana liiketoimintaosaamista. Innovointi voi liittyä liiketaloudelliseen osaamisalueeseen, kuten markkinointiin, verkostoitumiseen tai ansaintalogiikkaan.

Liiketoimintaympäristön muuttuessa pitää myös liiketoimintaosaamisen muuttua ja kehittyä sen mukana. Liiketoimintaosaamisen sisällön uskotaan kehittyvän ja kansainvälistyvän (Lehtinen, 2006, 18). Näsi ja Neilimo (2008, 221) näkevät liiketoimintaosaamisen kehittymisen ongelmana, sillä liiketoimintaosaaminen on käsitteenä hyvin laaja, kaikenkattava ja se sisältää sekä ajattelua että tekemistä. Tämän he näkevät ongelmallisenä yhtälönä.

Liiketoimintaosaamisen perusosa-alueina olevat perusfunktiot tulevat muuttumaan ja kansainvälistymään jatkuvasti. Esimerkiksi palveluiden ja osin myös tavaroiden ja niiden tuotannon ja markkinoinnin digitalisointi tuottaa suuria muutospaineita liiketoimintaosaamiseen. Vaikka yrityksellä olisi muu tarvittava liiketoimintaosaaminen, tulevat sen menestymismahdollisuudet heikkenemään, jos se ei ripeästi pysty hyödyntämään digitalisoitumisen tarjoamia mahdollisuuksia. Lehtinen painottaa myös artikkelissaan liiketoimintaosaamisen asiakaslähtöisyyttä. Liiketoimintaosaamisen pitäisi perustua asiakkaan mieltymyksiin, haluihin ja tarpeisiin. Liiketoimintaosaamista pitäisikin kutsua Lehtisen mielestä asiakaslähtöiseksi liiketoimintaosaamiseksi, jotta asiakaslähtöisyyttä ei unohdetaisi. (Lehtinen 2006, 18–19.)

Tässä tutkielmassa liiketoimintaosaamisella tarkoitetaan Näsiä ja Neilimoa mukaillen yrityksen johdon tietoja ja taitoja, joiden avulla voidaan johtaa yritystä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Liiketoimintaosaaminen voidaan jakaa useampaan tasoon. Liiketoimintaosaaminen on kaikkien sen tasojen hallitsemista. Näsin ja Neilimon esittämien tasojen pohjan mukaan on tärkeää kehittää yrityksen johtamis- ja ansaintalogiikkaa sekä kehittää innovatiivisia strategiamalleja. Tämän pohjalta liiketoimintaosaaminen kytkeytyy vahvasti liiketoimintamalleihin, joita tullaan käsittelemään tutkielmassa seuraavaksi.

2.3 Liiketoimintamalli

2.3.1 Liiketoimintamalli käsitteenä

Kuten aikaisemmin todettiin, on strategia liiketoimintaosaamisen ratkaiseva osio. Vastaavasti yrityksen todellinen strategia näyttäytyy toteutuneena liiketoimintaosaamisena. Strategia ja liiketoimintaosaaminen ovat siis vahvasti linkittyneet toisiinsa. Liiketoimintaosaamista voidaan siis kuvailla erilaisten strategiamallien avulla. Näsi ja Neilimo määrittelevät strategiamallin skeeman käsitteen kautta, joka tarkoittaa yksilön kokemusten välityksellä rakentunutta mallia tietyn ilmiön olennaisista piirteistä. Kollektiivinen skeema on tärkeä organisaatiossa ja niistä on tullut liikkeenjohto-opin muoti-ilmiö. Tästä käsitteestä tai ilmiöstä on vuosien saatossa käytetty useita erilaisia nimiä, mutta viime aikoina on käyttöön vakiintunut liiketoimintamallin (business model) käsite, jota käyte-

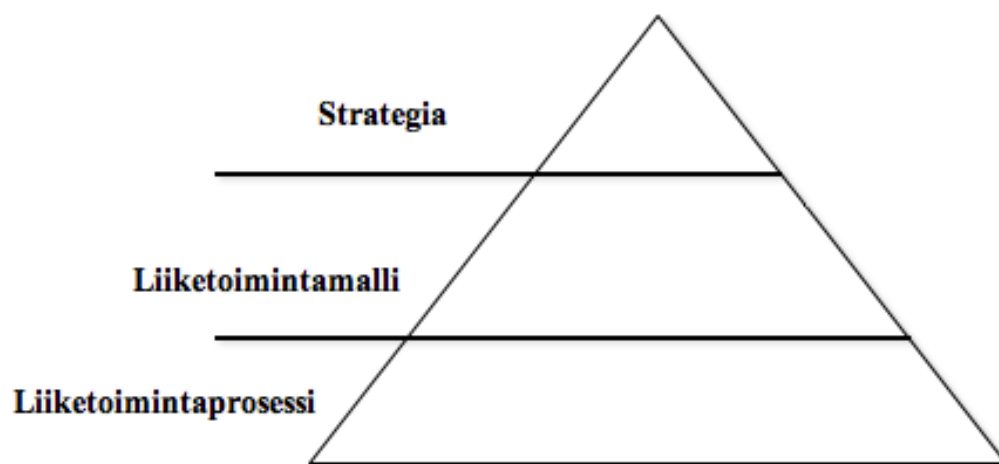
tään tässä tutkielmassa. Liiketoimintamalleja koskeva tutkimus keskittyy yleisesti onnistuneiden ja epäonnistuneiden mallien kuvaamiseen sekä liiketoimintamallin muutosta kuvaavaan tutkimukseen. Tässä alaluvussa käsitellään erilaisia liiketoimintamallikäsitysten määritelmiä, joita viime vuosina on alan kirjallisuudessa esitetty. (Näsi & Neilimo 2008, 82; 114–119.)

Muun muassa Porter (1985) ja Normann (1976) ovat käsitelleet liiketoimintamallin määritelmän mukaisia asioita jo aikaisemmin. Kuitenkin liiketoimintamalleista tuli muoti-ilmiö vasta 2000-luvun alkupuolella, jolloin Internetin vallankumous alkoi. Tämän myötä myös akateemiset piirit kiinnostuivat ilmiöstä. (Magretta 2002, 88.) Kuitenkaan yleisesti hyväksyttävää liiketoimintamallin määritelmää ei ole esitetty, mikä on myös vaikeuttanut liiketoimintamallin luonteen ja siihen sisältyvien tekijöiden määrittelyä. Morris, Schindehutte ja Allen (2005, 726–727) luettelivat artikkelissaan kolme tasoa, joilla liiketoimintamalleista keskustellaan. Nämä tasot ovat taloudelliset mallit, operationaaliset mallit sekä strategiset mallit. Taloudellisella tasolla mallia tarkastellaan tapana määrittää, miten yritys ansaitsee ja tuottaa kassavirtoja. Operationaalisella mallilla tarkoitetaan sisäisten prosessien ja infrastruktuurin rakennetta, jonka avulla yritys tuottaa voittoa. Strategisella tasolla taas mallilla tarkoitetaan muun muassa yrityksen asemaa markkinoilla ja sen kasvumahdollisuuksia.

Kuten jo aikaisemmassa kappaleessa todettiin, liiketoimintamallin käsitteen määrittely on ollut ongelmallista ja tyhjentävää yleisesti hyväksyttävää määritelmää ei alan kirjallisuudessa ole esitelty. Useissa aiheeseen liittyvissä artikkeleissa on määrittely aloitettu käsiteanalyttisesti määrittelemällä erikseen käsitteen osat liiketoiminta ja malli (mm. Osterwalder 2004; Shafer, Smith & Linder 2005). Esimerkiksi Shafer ym. (2005, 202) määrittelevät liiketoiminnan arvon luomiseksi ja siitä saatavan taloudellisen korvauksen vangitsemiseksi. Mallin he määrittävät taas yksinkertaisesti todellisuuden kuvaukseksi.

Osterwalder (2004, 15) määrittää liiketoimintamallin pähkinänkuoressa abstraktiksi käsitteelliseksi malliksi yrityksen liiketoiminnasta ja ansaintalogiikasta. Kuvio 5 esittää liiketoimintamallin asemaa liiketoimintastrategiaan ja liiketoimintaprosesseihin nähden. Osterwalderin mukaan liiketoimintamalli on liiketoimintataso (business layer), joka toimii ikään kuin liimana liiketoimintastrategian ja liiketoimintaprosessien välillä. Strategia ja liiketoimintamalli ovat käsitteitä, joita on käytetty liiketoiminnassa tarkoitta-

maan laajasti todella monia asioita. (Magretta 2002, 92). Tärkeää on siis liiketoimintamallia määriteltessä ymmärtää, että se ei ole sama asia kuin strategia (mm. Magretta 2002; Shafer ym. 2005). Liiketoimintamalli kuvaa, kuinka liiketoiminnan osat sopivat toisiinsa. Strategia taas käsittelee yhtä liiketoiminnan tärkeää ulottuvuutta, joka liittyy alalla toimiviin kilpailijoihin. Liiketoimintamalli on ymmärrettävä strategian toteuttamisen välineeksi. Liiketoimintamalli ja strategia ovat siis jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. (Magretta 2002, 91; Pulkkinen, Rajahonka, Siuruainen, Tinnilä & Wendelin 2005, 17.)



Kuvio 5 Liiketoiminnan kolme tasoa (mukaillen Osterwalder & Pigneur 2002)

Useiden eri määritelmien lisäksi on ollut ongelmallista löytää liiketoimintamallien yleisiä avainkomponentteja. (mm. Morris ym. 2005; Shafer ym. 2005.) Shafer ym. (2005, 202) määrittivät neljä eri kategorialla liiketoimintamallin avainkomponenteiksi. Nämä komponentit olivat strategiset valinnat (strategic choices), arvon luominen asiakkaalle (creating value), arvon vangitseminen yritykselle (capturing value) sekä arvoverkosto (value network). Myöhemmin Doganova ja Eyquem-Renault (2009, 1560) esittelivät kolme kategorialla, jotka ovat arvolupaus (value proposition), arvon arkkitehtuuri (architecture of value) sekä ansaintamalli (the revenue model).

Rajala ja Westerlund (2007, 5) ovat aikaisempien liiketoimintamalleja käsittelevien kirjallisuuden pohjalta todenneet, että erinäisissä liiketoimintamalli-käsitteen määritelmisissä esiintyy erilaisia piirteitä, joita on kuvattu eri tavoin ja joihin lukeutuu:

1. Arvolupaus tai tarjonta

2. Resurssit, joita tarvitaan kehittämään ja implementoimaan liiketoimintamalli
3. Ansaintalogiikka (sisältäen tulon lähteet, hintanoteerausperiaatteet sekä kustannusrakenteet), jotka ovat ominaisia käsiteltävälle yritykselle
4. Suhteet muiden toimijoiden kanssa

Henry Chesbrough (2007,12) taas toteaa, että jokaisella yrityksellä on liiketoimintamalli, vaikka he eivät välttämättä osaa sitä pukea sanoiksi. Liiketoimintamalli sisältää kaksi asiaa, jotka ovat arvon luominen (value creation) sekä arvon vangitseminen (value capture). Tämän lisäksi Chesbrough (2003, 64–65.) totesi liiketoimintamalleilla olevan kuusi funktiota, jotka ovat:

1. Selittää arvolupauksen, eli tuotteen tai palvelun luoman arvon sen käyttäjälle.
2. Tunnistaa markkinasegmentin, eli käyttäjät, joille tuote tai palvelu on hyödyllinen ja mihin tarkoitukseen se on hyödyllinen.
3. Määrittää arvoketjun rakenteen, jonka yritys tarvitsee luodakseen ja jakaakseen tuotetta tai palvelua sekä määrittää täydentävät varat, joita tarvitaan tukeakseen yrityksen asemaa tässä ketjussa.
4. Tarkentaa yrityksen tulojen muodostumismekanismeja ja arvioida kustannusrakennetta ja tuottopotentiaalia ottaen huomioon valittu arvolupaus ja arvoketjun rakenne.
5. Kuvata yrityksen asema arvoverkostossa linkittäen toimittajat ja asiakkaat. Tähän sisältyy mahdollisten korvaavien tuotteiden ja palveluiden tarjoajien sekä kilpailijoiden tunnistaminen.
6. Luoda kilpailustrategia, minkä avulla yritys luo ja ylläpitää etua kilpailijoihin nähden.

Pulkkinen ym. (2005) määrittelevät liiketoimintamallin sisältöä varsin konkreettisesti. Heidän määritelmänsä mukaan liiketoimintamalli on yksinkertaistettu kuvaus siitä, miten yritys ansaitsee tietystä liiketoiminnasta. He tarkentavat sen olevan kuvaus siitä, mikä on yrityksen tarjonta, kenelle sitä tarjotaan ja miten sen käytännössä toteutetaan. Pulkkinen ym. (2005, 17–18) määrittelivät erilaisia elementtejä, joista liiketoimintamalli koostuu. Elementit sisältävät paljon yhtäläisyyksiä, liiketoimintamallin tutkimuksissa esitettyihin liiketoimintamallin käsitteen määritelmiin. Näitä elementtejä ovat:

1. Mitä
 - a. Innovaatiomallit

- b. Tuote/palvelumallit
- 2. Miten
 - a. Organisointimallit
 - b. Sidosryhmä/kumppanuusmallit
 - c. Jakelu/kanavamallit
 - d. Resurssit ja osaaminen, tietämyksen hankintamallit
 - e. Kustannus ja ansaintamallit
 - f. Rahoitusmallit
 - g. Hinnoittelumallit
 - h. Muutosmallit
- 3. Kenelle
 - a. Segmentointimallit
 - b. Asiakassuhdemallit
 - c. Markkinointimallit

Osterwalder ei omassa liiketoimintamallissaan esitä innovaatioita omana elementtinään, vaan pitää sitä osana tarjonnan elementtiä. Innovaatioilla tarkoitetaan täysin uutta tuotetta tai palvelua tai mullistavaa palvelujen tai tuotteiden yhdistelmää. Tutkimusten mukaan asiakkaat arvostavat innovaatioita ja ovat valmiita maksamaan niistä. (Osterwalder 2004, 52.)

Yrityksen tuote tai palvelu on avainosassa yrityksen liiketoimintaa määriteltäessä. Tuote- ja palvelumalleja määriteltäessä suuressa osassa on yrityksen arvolupaus sekä arvon luominen ja arvon vangitseminen. Kuten aikaisemmin todettiin, ovat nämä asiat vahvasti olleet mukana lähes kaikissa liiketoimintamallin käsitteen määritelmässä. Osterwalder (2004, 50) ja Chesbrough (2007, 13) toteavat tuotteen koostuvan arvolupauksesta, joka voidaan jakaa tarjontoihin. Arvolupauksella tarkoitetaan kokonaisvaltaista kuvaa yrityksen tarjoamista tuote- tai palvelukokonaisuuksista, jotka tuovat arvoa jollekin asiakassegmentille (Kotler 2007, 388; Osterwalder 2004, 49–50). Tarjonta taas kuvaa yrityksen yksittäistä tuotetta tai palvelua tai jopa yksittäisen tuotteen tai palvelun yksittäistä ominaisuutta ja korostaa sen tuottamaa mahdollista arvoa asiakkaalle. Morris ym. (2005, 730) toteaa yrityksen tarjonnan suunnittelussa tärkeäksi määrittää, tarjotaanko asiakkaalle tuotetta, palvelua vai kokemusta. Tämän lisäksi on pohdittava, onko tarjonta va-

kiomuotoinen vai muutellaanko sitä asiakkaan halujen ja vaatimusten suhteen sekä sisältyykö tarjontaan yksi vai useampia tuotteita tai palveluita.

Organisointimalleista puhuttaessa liiketoimintamalleihin liittyvissä tutkimuksissa käytetään käsitteinä yrityksen aktiviteetteja (mm. Hedman & Kalling 2003). Aktiviteetit, eli toiminnot, ovat lähtöisin Porterin toimintojärjestelmästä (activity system), jonka hän kehitti vastauksena aikaisemmin luomalleen arvoketjuteorialle ja sen saaneelle kritiikille. Porterin kritiikki perustuu erilaisuuteen. Porterin mukaan strategia on sisällä organisaation toiminnoissa (activities). Toimintojärjestelmässä yritys valitsee oman ainutkertaisen toimintojen yhdistelmän, joiden avulla yritys on erilainen kuin kilpailijat. Toimintojärjestelmässä tärkeää on toimintojen yhteensopivuus. Asemointi määrittää, mitä toimintoja yritys käyttää, kuinka se asettaa toiminnot ja myös kuinka toiminnot vaikuttavat toisiinsa. Porter kritisoi yritysjohtajien keskittyvän liikaa ydinosaamiseen ja kriittisiin menestystekijöihin. Näiden sijaan pitäisi panostaa toimintojen strategiakohtaiseen yhteensopivuuteen. Porterin mukaan yhteensopivuutta on kolmea lajia. Ensimmäinen yhteensopivuus on yksinkertainen johdonmukaisuus jokaisen toiminnon ja strategian välillä. Toinen yhteensopivuuden laji on havaittavissa, kun toiminnot vahvistuvat toisiaan. Kolmannen yhteensopivuuden lajin Porter toteaa laajentavan toimintojen vahvistumista. Hän kutsuu sitä työskentelyn optimoinniksi (optimization of effort). (Porter 1996, 64–72.)

Liiketoimintamalliin kuuluu myös sidosryhmä- sekä kumppanuusmallien määrittely. Suhteessa tuottajiin kumppanit ovat yleensä horisontaalisesti erikoistuneempia ja vähemmän vertikaalisesti integroituneita kuin alihankkijat (Hamel 2001, 100). Yrityksen kumppanuusverkosto rajaa, mitkä yrityksen toiminnoista on siirretty sen kumppaneille. Yleisesti kumppanuuksista on tullut merkittävä osa yritysten strategioita. Kumppanuus- ja sidosryhmämalleissa perustana usein yrityksen ydintoimintaan kuulumattomien toimintojen ulkoistaminen. Muita syitä kumppanuuteen voi olla resurssien ja kustannusten jakaminen, osaamisen hankkiminen, tai uudenlaisten markkinoiden luominen kilpailijoiden avulla. (Osterwalder 2004, 89–91)

Jakelu- ja kanavamalleilla tarkoitetaan sitä, miten yritys toimittaa arvolupauksensa tietylle asiakassegmentille. Jakelukanavan tarkoitus on toimittaa oikea määrä oikeita tuotteita oikeaan paikkaan. Kanavamalli mahdollistaa tuotteiden jakamisen suoraan tai epä-

suoraan esimerkiksi jälleenmyyjien avulla. Jakelukanavaa voi ylläpitää yritys itse tai yrityksen kumppani. Osterwalder jakaa jakelukanavan linkkeihin, joiden tarkoitus on kuvata jonkin jakelukanavan roolia. Linkki voi liittyä joko arvolupaukseen tai johonkin toiseen linkkiin. Linkit voivat osallistua arvon luomiseen kolmella tavalla: käytön kautta, asiakkaan riskiä laskemalla sekä vähentämällä asiakkaan työtä. Jakelumallia pohdittaessa olisi syytä miettiä, miten jakelun saa asiakkaalle mahdollisimman helpoksi ja miellyttävämmäksi (Hamel 2001, 93). (Osterwalder 2004, 63.)

Liiketoiminnassa tarvitaan resursseja. Osterwalder (2004,79) käyttää termiä kyvykkyys, jolla hän tarkoittaa toistuvia toimintamalleja resurssien käytössä tuotteita tai palveluita tuottaessa. Resurssit Osterwalder jakaa kolmeen ryhmään: aineelliseen pääomaan, aineettomaan pääomaan sekä henkiseen pääomaan, jolla tarkoitetaan pääasiallisesti ihmisten osaamista. Johnson, Christensen ja Kagermann (2008, 53) painottavat avainresurssien hahmottamista, joiden avulla yritys erottuu muista kilpailijoista. Morris ym. (2005, 730) toteaa osaamisen olevan liiketoimintamallin ydinasia. Yritysten olisi syytä määrittää se ydinosaaminen, jonka avulla yritys toimii muita yrityksiä paremmin.

Osterwalder (2004, 95–101) toteaa yrityksen taloudellisten näkökulmien olevan lopputulos kaikkien muiden liiketoimintamallin elementtien rakenteesta. Taloudelliseen näkökulmaan kuuluvat yrityksen ansaintamalli sekä kustannusrakenne, jotka yhdessä määrittävät yrityksen voiton- tai tappionteen logiikan ja sen myötä yrityksen kyvykkyys selvitä kilpailijoita vastaan markkinoilla. Taloudelliseen näkökulmaan liittyy myös Pulkkinen ym. elementeissä erikseen esitetty hinnoittelu. Ansaintamalli mittaa yrityksen kykyä muuttaa yritykselle tarjoamaansa arvoa rahaksi ja tulovirroiksi. Ansaintamalli voi koostua useista erilaisista tulovirroista, joilla on erilaiset hinnoitteluperusteet. Yrityksellä on useita tapoja muodostaa tulovirtoja. Vaihtoehtoina ovat myyminen, vuokraaminen, tuotteen tai palvelun lisensoiminen, osuuden ottaminen transaktiosta tai erilaisen mainostuksen hyödyntäminen.

Kustannusrakenne-elementti mittaa yrityksen kaikki kustannukset, jotka aiheutuvat tuottaessa, markkinoidessa ja jaettaessa arvoa asiakkaalle. Yrityksen keskittyessä ydinosaamiseensa ja ulkoistaessa ydinosaamiseensa kuulumattomia toimintoja, syntyy mahdollisuus merkittäviin kustannussäästöihin arvontuottamisprosessissa. Morrisin ym.

(2004, 730) liiketoimintamallissa kustannusrakenne esitetään kiinteiden muuttuvien kustannusten suhteiden tarkasteluna. (Osterwalder 2004, 101.)

Toiminnot, joiden avulla yritys tuottaa ja tarjoaa asiakkailleen arvoa, täytyy rahoittaa jollain tapaa. Rahoituksen tarpeeseen vaikuttaa luonnollisesti se, millaiset ovat yritykset tulevaisuuden suunnitelmat kasvuun liittyen. Tärkeää on myös siis määrittää yrityksen kasvutavoitteet. Tämä on tärkeä asia ajatellen mahdollisia sijoittajia. (Morris ym. 2005, 730) Rahoittaakseen toimintoa sijoittajien täytyy uskoa, että he saavat tuottoa sijoitukselleen. Toimintojen rahoittamiseen on olemassa erilaisia vaihtoehtoja. Afuah (2004, 225) toteaa rahanlähteitä olevan viisi erilaista: voittovarot, käyttöpääoma, laina, pääoman korotus ja strateginen yhteistyö.

Hinnoittelussa vaihtoehtoina ovat kiinteä hinnoittelu, erilaistava hinnoittelu sekä dynaaminen markkinahinnoittelu. Kiinteässä hinnoittelussa hintaan ei vaikuta asiakkaiden mieltymykset tai markkinaolosuhteet. Erilaistavassa hinnoittelussa hinta määräytyy asiakkaiden tai tuotteen luonteen perusteella tai volyymin perusteella. Erilaistava hinnoittelu voi linkittyä myös asiakkaiden mieltymyksiin. Markkinahinnoittelu perustuu nimensä mukaisesti vallitseviin markkinaolosuhteisiin. Hinnoitteluun liittyvät valinnat tarjoavat tilaisuuden muuttaa liiketoimintakonseptia toimialan perinteiden mukaan (Hamel 2001, 97). (Osterwalder 2004, 95–101.)

Segmentointimalleilla tarkoitetaan sitä, kenelle tuotetta tai palvelua tullaan myymään ja markkinoimaan. Segmentoinnin roolia liiketoimintamallissa korostavat muun muassa Osterwalder (2004) sekä Chesbrough (2007). Segmentointi on käsitteenä ollut jo käytössä 1950-luvulta asti, mutta myös nykyään, kun asiakkaita voidaan määrittää yksitellen, on segmentointi edelleen ajankohtainen käsite liiketoiminnassa. Chesbrough'n (2007, 14) mukaan liiketoimintamallin pohjana voi olla nimenomaisesti segmentti tai liiketoiminnassa määritellyt segmentit, joille tuotetta tai palvelua myydään. Kotlerin (2007, 334) mukaan yrityksen ei ole tarkoitus luoda segmenttejä vaan tunnistaa asiakkaistaan ryhmiä, joilla on samanlaisia tarpeita ja vaatimuksia. Osterwalder (2004, 60–61) käyttää segmentoinnista nimitystä kohdeasiakas (Target customer). Kohdeasiakasmääritelmän avulla yritys pystyy määrittämään helpommin, minkä kanavien kautta se haluaa tavoittaa asiakkaansa. Valittu markkinasegmentti määrittää myös osittain yrityksen tarvitsemat resurssit ja sen tulevaisuuden kasvutavoitteet (Morris ym. 2005, 730).

Osana liiketoimintamallia ovat myös asiakassuhteet ja niiden ylläpitäminen. Osterwalderin (2004, 71) mukaan kaikenlainen asiakkaan ja yrityksen välinen kanssakäyminen vaikuttaa asiakassuhteen vahvuuteen. Osterwalderin asiakassuhde-elementtiin voidaan myös sisällyttää Pulkkinen ym. mallin markkinointimallit. Kaikki kanssakäyminen asiakkaan kanssa maksaa aina jotain ja tästä syystä on yrityksissä aiheellista pohtia ja määrittää, minkälaisen suhteen he haluavat ja millaisten asiakkaiden kanssa. Asiakassuhdemallissa tärkeitä asioita ovat asiakkaiden hankinta, säilyttäminen sekä olemassa oleville asiakkaille tapahtuva lisämyynti. Asiakkailta saatava tieto ja asiakkaiden hyväksikäytettävä tieto ovat oleellisia asiakassuhteissa. Näiden tietojen avulla voidaan havaita asiakkaiden uudet tarpeet ja siten voidaan kehittää uusia asioita asiakkaiden hyväksi. Vuorovaikutuksen luonne asiakkaan ja tuottajan välillä liittyy liiketoimintamallin asiakassuhde-elementtiin. Vuorovaikutus voi olla suoraa tai epäsuoraa sekä jatkuvaa tai ajoittaista. Tuottajien ja asiakkaiden väliseen vuorovaikutukseen sisältyy sekä emotionaalisia että liiketoimeen liittyviä tekijöitä. (Hamel 2001, 94–95)

Doganova ym. (2009, 1568) kritisoivat liiketoimintamalleihin liittyvää kirjallisuutta siitä, että niissä käsitellään yksinkertaistettuja kuvauksia yhtiöistä ja niiden pohjalta luodaan yleisiä ja laajoja liiketoimintamallin määritelmiä tunnistamalla liiketoimintamallin ydintekijöitä. Liiketoimintamalleja käsittelevissä tutkimuksissa liiketoimintamallit määritellään usein staattisiksi, eivätkä ne ota huomioon muutosta tai dynaamisuutta. Tällaiset mallit eivät välttämättä auta yrityksiä kuvaamaan niiden liiketoimintaa epävarmassa ja muuttuvassa ympäristössä. (Palo & Tähtinen 2011, 378.)

Shafer ym. (2005, 204–206) toteavat, että hyvin suunniteltu ja luotu liiketoimintamalli voi olla tärkeä strateginen työkalu, mutta sen luomiseen ja käyttöön sisältyy myös ongelmia. Porter (2001, 73) kritisoi liiketoimintamallin käsitettä sen määritelmän hämähämästä. Porterin mukaan liiketoimintamallit eivät pohjautu teoriaan. Hänen mukaansa liiketoimintamallilähtöinen johtaminen johtaa virheelliseen ajatteluun ja itsepetokseen. Shafer ym. (2005, 204) ovat todenneet liiketoiminnan luomiseen ja käyttöön liittyviä pääongelmia olevan neljä. Ensimmäisenä ongelmana on ydinlogiikan perustana olevat virheelliset oletukset. Kun strategia on päätetty, on tärkeää varmistaa, että sitä tukevassa liiketoimintamallissa syy-seuraus-suhteet ovat hyvin pohjustettuja ja loogisia. Muuten yritys voi siirtyä toiminnassaan vaara-alueelle. Toisena ongelmana on rajoittunut strate-

ginen ajattelu. Kuten aikaisemmin todettiin, on liiketoimintamalli hyvin laaja käsite ja se kattaa yrityksen toimintaa hyvin laajasti. Usein liiketoimintamallia luodessa käsitellään siinä vain jokin osio, jolloin useita liiketoimintaan liittyviä asioita jää huomioimatta. Seuraavana ongelmana ovat väärinymmärrykset koskien arvon luomista sekä arvon vangitsemista. Tällä tarkoitetaan sitä, että liiketoimintamalleissa keskitytään liikaa arvon luomiseen. Tämän johdosta luotua arvoa ei saada vangittua eikä siitä saada vastavaa taloudellista tuottoa. Viimeinen ongelma on virheelliset oletukset arvoverkostosta, eli liiketoimintamallissa oletetaan, että arvoverkosto ei muutu. (Shafer ym. 2005, 204–206)

2.3.2 Liiketoimintamallien käyttö ja kehittäminen

Liiketoimintamalleja voidaan käyttää useisiin eri käyttötarkoituksiin. Liiketoimintamallin käyttämisen ja tutkimisen kannalta on tärkeä tiedostaa, mihin kaikkeen liiketoimintamallin käytöstä voi olla apua. Osterwalder (2004, 21–22) on määrittänyt käyttötapoja olevan viisi: ymmärtäminen ja jakaminen, analysointi, johtaminen, ennakointi sekä liiketoimintamallien patentointi. Ymmärtämisellä ja jakamisella tarkoitetaan sitä, että liiketoimintamallin avulla voidaan kuvata ja ymmärtää yrityksen liiketoimintalogiikkaa. Liiketoimintamalli voi myös auttaa yrityksen liiketoimintalogiikan analysoinnissa ja se voi kehittää yrityksen liiketoimintalogiikan mittaamisessa, tarkkailussa ja vertailussa. Liiketoimintamallia voidaan käyttää johtamisessa muun muassa liiketoimintamallin implementoinnin parantamiseen ja sen avulla voidaan nopeammin reagoida liiketoimintaympäristön muutoksiin. Ennakoinnilla tarkoitetaan tulevaisuuteen varautumista. Liiketoimintamallin avulla voidaan parantaa innovatiivisuutta. Erityisesti Internet-pohjaisessa liiketoiminnassa liiketoimintamallien kautta syntyviä innovaatioita on patentoitu.

Pulkkinen ym. toteavat liiketoimintamallin olevan käytännön väline liiketoiminnan kehittämisesssä. Liiketoimintamallien käyttämiseen liiketoiminnan kehittämisesssä on useita syitä. Pulkkinen ym. (2005, 20) ovat määrittäneet viisi erilaista liiketoimintamallien käyttämisen syytä, jotka ovat:

1. Liiketoiminnan ymmärtäminen ja viestintä
2. Liiketoiminnan analysointi
3. Johtamisen kehittäminen

4. Tulevaisuuden suunnittelu
5. Liiketoiminnan muutosten hallinta

Liiketoimintamallit voivat auttaa liiketoimintalogiikan ymmärtämisessä ja viestinnässä sidosryhmille. Liiketoimintamallilla voidaan esittää liiketoiminnan keskeiset asiat tiivistetyksi ja tämän myötä niiden viestintä on helpompaa esimerkiksi yrityksen henkilöstölle. Sen avulla voidaan myös kommunikoida yrityksen strategisia valintoja (Shafer ym. 2005, 207). Liiketoimintamallit auttavat myös liiketoiminnan analysoinnissa. Käytännössä liiketoimintamallien pohjalta voidaan kehittää yrityksen liiketoiminnan mittaamista, havainnointia ja vertailua. Liiketoiminnan johtamisen kehittämisessä voidaan myös käyttää hyväksi liiketoimintamalliajattelua. Se auttaa selventämään yrityksen liiketoiminnan suunnittelua ja toteuttamista. Lisäksi liiketoimintamallien avulla voidaan reagoida paremmin liiketoimintaympäristön muutoksiin. Tulevaisuuden suunnittelun kautta katsottuna liiketoimintamallit ovat hyödyllisiä, sillä liiketoimintamalliajattelulla voidaan lisätä yrityksen innovatiivisuutta ja parantaa sen ennakointi- ja reagointikykyä miettimällä erilaisia liiketoimintamallivaihtoehtoja. Viidentenä syynä Pulkkinen ym. esittävät liiketoimintamallin olevan hyödyllinen liiketoiminnan muutosten hallinnassa. Liiketoimintamalliajattelun avulla on helppo tunnistaa muutostarpeet sekä luoda ja kehittää liiketoimintamallia näiden muutosten vaatimalla tavalla. (Pulkkinen ym. 2005, 20–21)

Monet yritykset ovat ajautuneet kilpailun kiristyessä tai liiketoimintaympäristön muuttuessa tilanteeseen, jossa niiden on vaihdettava joko liiketoimintansa kohdetta tai tapaa toimia. Tällaisesta tilanteesta voidaan esimerkkinä mainita matkatoimistot, jotka saivat aikaisemmin lentoyhtiöiltä komissioita. Vuonna 2003 tämä järjestelmä päätettiin lakkauttaa ja matkatoimistojen täytyi kehittää uudenlainen ansaintalogiikka, joka tekisi liiketoiminnan edelleen kannattavaksi. Tällaisessa tilanteessa olisi syytä kyseenalaistaa koko yrityksen tapaa toimia kokonaisvaltaisella tavalla. Tämän tyyppinen laaja-alainen muutostarve on usein seurausta koko toimialan liiketoimintalogiikan muutoksesta, jolloin yritysten tapa ansaita muuttuu jollain dramaattisella tavalla. Tarve liiketoimintamallin kehittämiselle tulisi tunnistaa mahdollisimman nopeasti asiakaskannassa ja myös muiden signaalien avulla. (Korkman 2004, 2; 15)

Johnson ym. (2008, 57) ovat määrittäneet, milloin yrityksen olisi aiheellista muuttaa liiketoimintamalliaan. Liiketoimintamallin muuttamiselle ei ole kuitenkaan syytä, jollei tilanne ole yritykselle uusi ja alalla poikkeuksellinen ja innovatiivinen. Nämä tilanteet ovat:

- Mahdollisuus keskittyä uuden innovaation aiheuttamaan potentiaalisten asiakkaiden markkinoilta sulkemiseen
- Mahdollisuus hyötyä uudesta teknologisesta innovaatiosta rakentamalla liiketoimintamalli sen ympärille
- Mahdollisuus tarjota palvelua uusille kuluttajaryhmille
- Estää hintahäiriköiden tulo markkinoille
- Tarve vastata muuttuvaan kilpailuun

Liiketoimintamallia suunniteltaessa ja kehittäessä pitää ottaa huomioon useita ulkoisia tekijöitä. Näihin ulkoisiin tekijöihin yritykset eivät yleensä pysty vaikuttamaan. Hedmanin ja Kallingin (2003, 54) mukaan asiakkaat, kilpailijat ja toimittajat ovat sellaisia ulkoisia tekijöitä, jotka pitää ottaa huomioon liiketoimintamallissa.

Johnson ym. (2008, 52) toteavat, että tärkein osa liiketoimintamallia kehittäessä on asiakaslähtöisyys. Lindroosin ja Lohiveden (2008) sekä Treacyn ja Wieserman (1996) mukaan yrityksen markkinoillaan kohtaama kilpailu on nykyään niin kovaa, suoraviivaista ja lyhytjänteistä, että voidakseen pärjätä tällaisessa maailmassa tulee yritysjohton kyetä tekemään yksiselitteinen valinta siitä, minkälaista lisäarvoa se haluaa tarjota valitsemilleen asiakkaille. Tämän ongelman eli liiketoimintatavan täsmentämiseen Treacy ja Wieserman esittävät kolmea eri vaihtoehtoa eli arvolutapausta. Lisäarvoa voidaan ensisijaisesti tuottaa asiakkaille:

- alempien hintojen
- uusien etujen ja asiakasratkaisujen avulla tai
- uusien ja parempien tuotteiden ja palvelujen avulla.

Lindroosin & Lohiveden mukaan globaalitaloudessa vallitsevan kilpailun vuoksi nykyään yritykset eivät voi keskittyä kaikkien kolmen lisäarvon tuottamiseen, vaan on valittava yksi näistä mahdollisista toimintatavoista. Yrityksen on kuitenkin tarjottava riittävän hyvää kahden muun ulottuvuuden mukaista palvelua. Riittävän hyväksi he määrit-

tävät toimialan keskimääräisen tason. Keskittymällä vain yhteen toimintatapaan on yrityksellä mahdollisuudet nousta omalla toimialallaan parhaaksi. Tämän myötä myös toimialan asiakaskunnan odotustaso tämän yhden lisäarvoulottuvuuden suhteen kasvaa korkeammaksi, joka luo taas yritykselle yhden ulottuvuuden suhteen ylivoimaista kilpailuetua. Asiakkaat ovat toimialasta toiseen alkaneet tottua saamaan yhä edullisemmin yhä parempia palveluita ja jos yritys ei pysty näitä tuottamaan, asiakkaat löytävät sellaisia tarjoajia, jotka tähän pystyvät. Tutkimalla markkinajohtajien toimintamalleja todettiin, että ne ryhmittäytyivät yrityksen toimialan sijasta sen mukaan, mitä arvolupausta yritys yritti toteuttaa (Treacy & Wieserma 1996, 23). (Lindroos & Lohivesi 2008, 67–69)

Liiketoimintamallien kehittäminen on haastavaa. Tämä johtuu siitä, että muutos on kokonaisvaltaista ja menestys perustuu tähän muutokseen. Ensisijaisesti haasteena on muutoksen hallinta ja sen ohjaaminen. Tärkeää on ensin muodostaa selkeä näkemys toimivista liiketoimintamalleista ennen kuin uutta liiketoimintamallia aletaan jalkauttaa organisaatioon. Liiketoimintamallien kehittäminen vaatii hyvin laajaa osaamista. Osaamista on oltava ainakin oltava strategiaosaamisen, asiakasosaamisen sekä muutoksen hallinnan ja johtamisen saralla. (Korkman 2004, 15)

2.4 Teoreettisen viitekehyksen liittäminen tilitoimistoalaan

Kuten johdannossa on jo todettu, tilitoimistojen liiketoimintaympäristö on muuttumassa. Myös taloushallinto itsessään on muuttunut, ja se on vaikuttanut tilitoimistojen toimintaan. Suomalaisessa kirjallisuudessa on käsitelty taloushallinnon muutosta ja pääsääntöisesti kansainvälistymisen, liiketoimintalogiikan muutoksen, johtamismallien sekä sidosryhmäajattelun johdosta on taloushallinnon muuttunut luonteeltaan sisäiseen laskentaan painottuvaksi. Tämä on luonut painetta muutokseen sekä asiakkaan että tilitoimistojen itsensä suunnalta. Tämän lisäksi muutokseen on vaikuttanut tilitoimistojen osalta muitakin tekijöitä, joita käsitellään seuraavassa pääluvussa. Muutokseen reagointi ja sen hallinta ovat pääasiallisesti pienten ja keskisuurten tilitoimistojen kohdalla toimitusjohtajan harteilla.

Liiketoimintaympäristön muuttuessa johdolta vaaditaan liiketoimintaosaamista. Liiketoimintaosaamista voidaan pitää yläkäsitteenä kaikille tarvittaville tiedoille ja taidoille,

joita tarvitaan menestyvässä liiketoiminnassa. Usein siihen liitetään käsitteet kansainvälistyminen ja muutoksen hallinta. Muutoksessa yrityksen strategia on avainosassa. Liiketoimintaosaamisen ja liiketoimintastrategian suhde on selkeä (mm. Näsi & Neilimo 2008). Liiketoimintaosaaminen on yritysjohtoon kykyä asemoida yrityksen liiketoiminta ennakoivasti yrityksen liiketoimintaympäristöön, erityisesti ympäristön muuttumisen huomioon ottaen. Tärkeää liiketoimintaosaamisessa on se, että sitä pitää hallita strategisen tason lisäksi myös operatiivisella ja taktisella tasolla. Liiketoimintaosaamisen käsitteen yhteydessä nostettiin esille myös liiketoimintamallin käsite. Liiketoimintaosaamisen hallinta strategisella, operatiivisella ja taktisella tasolla on liiketoimintamallien muuntamista, sopeuttamista ja kehittämistä. Voidaan siis todeta, että liiketoimintaosaamisella ja liiketoimintamallilla on selkeä liitos toisiinsa. Liiketoimintamallia muuttamalla ja kehittämällä voidaan reagoida liiketoimintaympäristön muutokseen. Tässä tutkielmassa pyritään hahmottamaan tilitoimistojen liiketoimintaa ja sen muutosta hieman strategiaa konkreettisemmalla tasolla tarkastelemalla ja hahmottamalla erilaisten pienten ja keskisuurten tilitoimistojen yksittäisiä toimintoja liiketoimintamallin käsitteen avulla.

Jotta voidaan hahmottaa yrityksen liiketoimintamallia, pitää määrittää liiketoimintamallin käsite. Aikaisemmin todetun perusteella voidaan todeta, että liiketoimintamalli on laaja käsite ja siitä on olemassa erilaisia määritelmiä. Käsitteen määrittelyn onkin sen laajuuden vuoksi todettu olevan ongelmallista. Yleisellä tasolla liiketoimintamalli on määritelty kuvaukseksi yrityksen liiketoiminnasta ja ansaintalogiikasta (Osterwalder 2004). Se on asemoitu liiketoimintastrategian ja liiketoimintaprosessien välille, eli sen avulla kuvataan, miten strategia saadaan näkymään liiketoimintaprosesseissa. Tarkemmissa määrittelyissä todetaan liiketoimintamallin sisältävän muun muassa arvon luomisen sekä arvon vangitsemisen (Chesbrough 2007, 12), eli toisin sanoen liiketoimintamallissa kuvataan, mitä asiakkaalle tarjotaan ja miten siitä saadaan yritykselle tuottoa. Tärkeänä osana liiketoimintamallin sisältöä pidettiin markkinasegmentointia, eli sitä kenelle tuotetta tai palvelua myydään. Liiketoiminnan hahmottamisen näkökulmasta tarkasteltuna on tärkeää, että liiketoimintamallin käsite on määritelty mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja konkreettisesti. Konkreettisimman määritelmän liiketoimintamallista antoi Pulkkinen ym. (2005, 17–18), jotka määrittelivät elementtejä, joita liiketoimintamalliin kuuluu:

1. Mitä
 - a. Innovaatiomallit
 - b. Tuote/palvelumallit
2. Miten
 - a. Organisointimallit
 - b. Sidosryhmä/kumppanuusmallit
 - c. Jakelu/kanavamallit
 - d. Resurssit ja osaaminen, tietämyksen hankintamallit
 - e. Kustannus ja ansaintamallit
 - f. Rahoitusmallit
 - g. Hinnoittelumallit
 - h. Muutosmallit
3. Kenelle
 - a. Segmentointimallit
 - b. Asiakassuhdemallit
 - c. Markkinointimallit

Pulkkisen ym. malli sisältää paljon samoja asioita kuin Chesbrough'n luomat liiketoimintamallin kuusi funktioita sekä Osterwalderin (2004) liiketoimintamallin elementit, joita käsiteltiin ja verrattiin Pulkkisen ym. malliin jo aikaisemmin tässä pääluvussa. Chesbrough'n kuusi funktiota sisältävät Pulkkisen ym. mallissakin olevia asioita, kuten segmentointia, kustannusrakennetta, ansaintalogiikkaa, tuote- ja palvelumalleja sekä tähän lisänä kilpailustrategiaa. Pulkkisen ym. malli on hyvin konkreettinen malli ja se soveltuu parhaiten kuvaamaan tilitoimistojen liiketoiminnan muutosta. Kilpailustrategian näkökulmasta on aiheellista tarkastella, ovatko tilitoimistot valinneet jonkin Treacyn ja Wierserman (1996) esittämistä arvolupauksista.

Kuten Chesbrough (2007, 12) totesi, on jokaisella yrityksellä liiketoimintamalli, mutta kaikki eivät pysty pukemaan sitä sanoiksi. Liiketoimintamallia muutettaessa ei ole välttämättä tarpeellista keskittyä kaikkiin edellä mainittuihin elementteihin, vaan voidaan tarkastella vain niitä elementtejä, joihin muutos tulee vaikuttamaan (Pulkkinen ym. 2005, 18). Tutkielman empiirisessä osiossa pyritään näiden elementtien ja määritelmien perusteella kartoittamaan tilitoimistojen liiketoimintamalleja. Lisäksi selvitetään, mitä liiketoimintamallin elementtejä liiketoimintaympäristön muutos on muuttanut ja miten

elementit ovat muuttuneet. Pääluvussa kolme pyritään taas alan kirjallisuuden ja ammat-
tilehtijulkaisujen avulla tutkimaan, mihin kaikkiin liiketoimintamallin elementteihin on
muutoksen ennakoitu vaikuttavan. Lopuksi tehdään pääluvun asioista yhteenveto tarkas-
telemalla aiheita liiketoimintamallin elementtien kautta. Tutkielmassa käytetään pohja-
na Pulkkinen ym. määritelmää keskittyen niihin elementteihin, jotka nousevat esille
kolmannessa pääluvussa. Elementtien tarkasteleminen on selkeästi konkreettisempi tapa
ja täten sen pohjalta on helpompi kartoittaa tilitoimistojen liiketoimintamallin sisältöä.
Liiketoimintamalli toimii tutkielmassa siis lähestymistapana tilitoimistojen toiminnan
muutoksen kuvaamiseen ja tutkimiseen. Neljännessä pääluvussa analysoidaan teema-
haastatteluista saatuja vastauksia teoreettisen viitekehyksen sekä pääluvussa kolme
nousseiden asioiden pohjalta.

Voidaan siis todeta, että liiketoimintaympäristön muuttuessa olennaisimmiksi tekijöiksi
yrityksen muutoksen hallinnan kannalta nousee liiketoimintaosaaminen. Pienissä ja
keskisuurissa tilitoimistoissa liiketoimintaympäristön muutoksen aiheuttamien toimen-
piteiden suunnittelu on tilitoimistojen toimitusjohtajien vastuulla. Liiketoimintamalleja
voidaan käyttää apuna muutoksessa ja sen tiedostaminen olisi yritysjohdolle tärkeää
myös pienten ja keskisuurten tilitoimistojen kohdalla. Liiketoimintamallin avulla voi-
daan pelkistää liiketoiminnan kannalta oleelliset seikat ja analysoida niitä (Pulkkinen
ym. 2005, 19).

3 TILITOIMISTOJEN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS

Tilitoimistojen liiketoimintaympäristön muutoksesta ja sen tekijöistä on kirjoitettu paljon alan kirjallisuudessa sekä ammattilehdissä. Kirjoittelu on painottunut Tilisanomat-lehteen, jossa aiheesta julkaistiin paljon artikkeleita 2000-luvun alkupuolella. Tilisanomat-lehti on yritystalouden ja laskennan johtava ammattilehti (Tilisanomien [www-sivut](http://www.tilisanomat.fi)¹). Tästä syystä tässä pääluvussa käytetty aineisto keskittyy juurikin tämän aikakauden ammattilehtijulkaisuihin. Tämän lisäksi aineistona on käytetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia.

3.1 Tilitoimistojen liiketoimintaympäristön muutoksen tekijät

3.1.1 Sähköinen taloushallinto ja sen välineet

Vuonna 1997 julkaistu Kirjanpitolaki mahdollisti sähköisen taloushallinnon käytön. Tositteet ja kirjanpitomerkinnät voidaan tehdä koneelliselle tietovälineelle siten, että ne voidaan kirjanpitovelvollisen vaatimuksen myötä saattaa selväkieliseen kirjalliseen muotoon. Kaikki muu aineisto tasekirjaa lukuun ottamatta voidaan säilyttää sähköisessä muodossa (KPL 2 luku 8§). Kirjanpitolautakunta on antanut yleisohjeen koneellisessa kirjanpidossa käytettävistä menetelmistä. Tavoitteena oli, että uusia ja vanhoja menetelmiä käytettäessä voidaan hyväksikäyttää kirjanpitolain määrittämiä menetelmiä. (Kirjanpitolautakunta 2000.)

Sähköisen taloushallinnon käsitteelle on useita määritelmiä. Tomi Dahlberg (2004, 35) määrittelee käsitteen seuraavasti: ”kyse on taloushallinnon työnkulun ja tietojen käsittelyn kaikkien vaiheiden automatisoinnista organisaatioiden sisällä ja välillä sekä turhien toimintojen poistamisesta”. Sähköinen taloushallinto ei siis tarkoita tietotekniikan käyt-

¹ <http://www.tilisanomat.fi/lukijapalvelut>

töönottoa eikä hyödyntämistä. Dahlbergin mukaan sähköinen taloushallinto sisältää myös ajatuksen:

- Tiedon saattamisesta alun perin mahdollisimman helposti sähköiseen muotoon, esimerkiksi laskutusjärjestelmän oletustietojen avulla
- Tiedon siirtämisestä mahdollisimman vaivattomasti eteenpäin tietojärjestelmästä tai toiminnosta toiseen ja työpisteiden välillä, esimerkiksi sähköistä laskustandardia hyödyntämällä
- Tiedon käsittelyn yksinkertaistamista ja turhien toimintojen, esimerkiksi standarditilikartan hyödyntämisen avulla tai karsimalla tarpeettomia tehtäviä
- Tiedon tekemisestä helposti saatavaksi erilaisissa laitteissa ja tietojärjestelmissä, esimerkiksi tekemällä tiedon siirto toimistojärjestelmiin ja katseltavaksi saattaminen erilaisissa päätelaitteissa mahdollisimman helpoksi tiedon standardimuotojen avulla.

Lahti ja Salminen (2008) ovat käyttäneet käsitettä digitaalinen taloushallinto, jonka he määrittävät taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisoinniksi ja käsittelyksi digitaalisessa muodossa. He erottavat taloushallinnon sähköistämisen ja digitaalisen taloushallinnon saman asian eri kehitysvaiheiksi. Digitaalisessa taloushallinnossa kaikki taloushallinnon materiaali käsitellään sähköisesti koko arvoketjussa. Tällöin esimerkiksi kaikki toimittajayrityksen laskut ovat sopivassa sähköisessä muodossa. Jos toimittaja lähettää laskun paperisessa muodossa ja vastaanottaja siirtää sen sähköiseen järjestelmäänsä skannaamalla, puhutaan sähköisestä taloushallinnosta. (Lahti & Salminen 2008.)

Sähköinen taloushallinto tarkoittaa työprosessien mahdollisimman pitkälle vietyä automatisointia, mutta ei kuitenkaan välttämättä paperitonta taloushallintoa (Katajamäki 2005, 15). Toisaalta sähköinen taloushallinto on määritelty nimenomaan automatisoiduksi taloushallinnoksi, jonka ytimenä on verkkolasku (Suomen Yrittäjät ry:n www-sivut²). Kirjallisuudessa on käytetty sähköinen taloushallinto-käsitteen sijasta myös muun muassa termejä automaattinen taloushallinto ja paperiton kirjanpito. Sähköinen taloushallinto ei käsitteenä ole välttämättä kuvaavin, mutta siitä on muodostunut yleis-

² <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/taloushallinto/sahkoinentaloushallinto/#mitaon>

sesti käytetty käsite. Seuraavissa kappaleissa esitellään lyhyesti sähköisen taloushallinnon eri osia.

Verkkolasku

Verkkolasku liittyy olennaisesti sähköiseen taloushallintoon. Verkkolaskutus tarkoittaa yksinkertaisesti selitettynä sitä, että myyjä lähettää laskun ostajalle konekielisessä muodossa Internetin kautta (Mäkinen ja Vuorio 2002, 41). Verkkolaskuja voidaan lähettää sekä yrityksille että kuluttajille. Verkkolaskussa on kaikki samat tiedot kuin normaalissa paperilaskussa. (Lahti & Salminen 2008, 57.)

Verkkolaskutus on alkanut Suomessa vuonna 1999, jolloin lähetettiin ensimmäinen verkkolasku. Se ei kuitenkaan ole yleistynyt Suomessa aivan odotetulla nopeudella, mutta yleistymistä on hiljalleen kuitenkin tapahtunut. Toisaalta suurten yritysten siirtymässä verkkolaskujen käyttämiseen vaativat ne pienemmiltäkin yrityksiltä vastaavaa ja tämä aiheuttaa paineita nopeampaan kehitykseen. Suomessa lähetetään noin 400 miljoonaa laskua vuodessa, joista joka kymmenes lähetetään sähköisesti (Lahti ja Salminen, 2008, 74). Monet toimijat ovat sitoutuneita viemään kehitystä eteenpäin. Yritykset ja valtiohallinto ovat saamassa käyttövalmiuksia kuntoon. Tämän lisäksi useat isot yritykset ja valtiohallinto ovat asettaneet aikarajan, jonka jälkeen ne eivät vastaanota muita kuin verkkolaskuja. Vuonna 2011 tehdyn tutkimuksen mukaan yli 60 prosenttia laskuistaan verkkolaskuina lähettävien organisaatioiden määrä on 17 %, joka on kaksinkertainen verrattuna vuonna 2009 tehtyyn vastaavaan kyselyyn (Korhonen 2011). (From 2009, 57; Taloushallinnon palvelujen toimialaraportti 2011; Vahtera 2002a, 43.)

Verkkolasku aiheuttaa lähes aina sen käyttäjille kustannussäästöjä (Lahti ja Salminen 2008, 57). Laskunkäsittely on talousosastojen eniten resursseja vievä prosessi, jolloin sen tehostamisella ja automatisoimisella voidaan saavuttaa suurimmat hyödyt. Optimistisimmat ovat arvioineet, että kustannussäästöjä laskujen käsittelyssä voisi syntyä jopa 80–90 %:a. Suuremmat kustannussäästöt verkkolaskutuksesta syntyvät laskun vastaanottajalle. Laskua vastaanotettaessa ei tarvita manuaalista laskunsiöttöä, vaan laskun sisäänkirjaus järjestelmään tapahtuu automaattisesti. Kuitenkin verkkolaskun hyödyt jäävät varsin heikoiksi, jos taloushallinnossa ole käytössä järjestelmiä, jotka hallitsevat verkkolaskun sähköisen käsittelyn ja kirjapitomerkitöjen laadinnan sekä laskujen ar-

kistoinnin. Paperisten laskujen skannaaminen saa aikaan vain murto-osan säästöt ja mahdollisuudet verrattuna verkkolaskuun. (Lahti & Salminen 2008 , 48; Suomen Yrittäjät ry:n www-sivut; Vahtera 2002a, 43; Vahtera 2002b.)

Tilitoimistojen näkökulmasta verkkolasku luo suuria mahdollisuuksia. Verkkolaskun avulla mahdollistuu automaattinen kirjanpito. Verkkolaskuihin siirtyminen muuttaa tilitoimiston ja sen asiakkaan välisen yhteistyön totaalisesti. Paperilaskujen jäädessä pois vähenevät kirjanpidon prosessit, mutta samalla nämä prosessit kuitenkin tehostuvat. (Nikunen 2002a; Vahtera 2002b.)

Automaattinen kirjanpito

Verkkolaskutuksen yleistyessä kuitenkin myös automaattinen kirjanpito tulee yleistymään. Kun maksu yrityksen lähettämästä verkkolaskusta lähtee palveluntarjoajan kautta eteenpäin, ottaa palveluntarjoaja siitä kopion. Maksun tullessa tiliotteelle, se yhdistää laskukopion tiliotteeseen ja siinä kirjanpito hoituu samalla automaattisesti. Tällöin lasku myös poistuu reskontrasta automaattisesti. Ostolaskut taas kirjautuvat automaattisesti verkkolaskun saapuessa ostoreskontraan sekä kierrätykseen. Ostolasku poistuu reskontrasta automaattisesti, kun lasku on maksettu. (Suomen Yrittäjät ry:n www-sivut; Vänskä 2009,11.)

Mäkinen ja Vuorio (2002) ovat sitä mieltä, että ostolaskujen kohdalla kirjanpidossa tiliöinti on joka tapauksessa tehtävä käsin tietokoneavusteisesti. Tämä ei kuitenkaan heidän mukaansa haittaa automaatiokehitystä taloushallinnossa. Täysin automaattista virtuaalilitoimistoa ei ole heidän mukaansa mahdollista luoda kuin erittäin rajatuissa puitteissa. Automaattisen kirjanpidon avulla saadaan yrityksestä reaaliaikaista tietoa ja samalla tulevaisuuden tiedon määrä lisääntyy. Tämän myötä mahdollistuvat tulevaisuudessa myös automaattinen kassavirtaennuste ja reaaliaikainen arvonalisävero. (Launonen 2007, 25; Vänskä 2009, 11.)

Elektroninen arkistointi

Elektronista tai sähköistä arkistointia voidaan pitää osana sähköistä taloushallintoa. Vuonna 1997 julkaistu kirjanpitolaki mahdollisti elektronisen arkistoinnin käytön. Ku-

ten aiemmin todettiin, laissa on säädetty, että kirjanpitoaineistosta vain tasekirja on oltava paperisessa muodossa. (KPL 2 luku 8§.)

Paperisen tositemateriaalin käyttö vaikuttaa kirjanpitoaineiston elektroniseen arkistointiin. Jos tositemateriaali säilytetään alkuperäisenä paperilla, voidaan aineistoa säilyttää vain yhdellä sähköisellä välineellä. Tilanteessa, jossa tositemateriaalia ei säilytetä paperimuodossa, on tositemateriaali säilytettävä kahdella sähköisellä välineellä. Molempien sähköisten välineiden oikeellisuus on tarkistettava säännöllisesti. (Lahti & Salminen 2008, 167–168.)

Elektronisten arkistoinnin avulla kirjanpitoaineistoa voidaan hyödyntää tehokkaammin, sillä tällöin tietojen etsiminen on helpompaa ja sen kopioiminen ja jakaminen eri tarkoituksiin tapahtuu vaivattomasti, sillä arkistoon pääsee käsiksi ajasta ja paikasta riippumatta. Tämän myötä tietoja on helpompi hyödyntää erilaisia raportointitarpeita varten. Arkistointitilaa ei tilitoimistoissa tarvita, sillä järjestelmä säästää paperia huomattavasti. Tärkeää on, että tiedot säilyvät varmasti kirjanpitolain mukaisen ajan. (Fredman 2009; Lahti & Salminen 2008 167.)

Sovellusvuokraus

Sovellusvuokraus, eli ASP (Application Service Provision tai Application Service Provider), on kasvava sähköisen taloushallinnon menetelmä. Sovellusvuokraus tarkoittaa sitä, että asiakas käyttää tarvitsemiaan sovelluksia yleensä Internetin välityksellä ja maksaa siitä vuokraa. Sovellusvuokrauksen yhteydessä käytetään myös termiä SaaS (Software as a Service), jolla tarkoitetaan ohjelmantuottajan itsensä tarjoamaa sovellusvuokrausta. Tällainen sovellusvuokraus toimii aina www-pohjaisena. Erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten keskuudessa uskotaan sovellusvuokrauksen käyttäjien määrän kasvavan lähitulevaisuudessa. Myös suurempien yritysten keskuudessa ASP yleistyy. Vaikka näillä yrityksillä on yleisesti jonkinlainen ERP-, eli toiminnanohjausjärjestelmä, käytössä, on ASP toimiva ratkaisu heidän ydinliiketoimintansa ulkopuolella olevilla reuna-alueilla ja joissain standardiprosesseissa. (Lahti & Salminen 2008, 42.)

Sovellusvuokrausta käyttämällä voidaan saada aikaan huomattavia kustannussäästöjä. Lahti ja Salminen toteavat sovellusvuokrauksen avulla aikaan saatujen kustannussäästö-

jen olevan jopa 50–80 % verrattuna lisenssin hankkimiseen johonkin vastaavaan ohjelmistoon. Vuokran hinnan ollessa yleensä riippuvainen käytettävien sovellusten, moduulien lukumäärän, käyttäjämäärän, tapahtumavolyymien tai näiden yhdistelmien lukumäärästä on sovellusvuokrausta käyttävän yrityksen IT-kulut helpommin ennustettavia eikä suurta kertainvestointia vaadita. Toiminnan kasvaessa ASP-järjestelmä on helposti laajennettavissa. Sovellusvuokrausta pidetään myös helppona ratkaisuna vuokraajan kannalta, sillä huollon ja ylläpidon hoitaa sovellusvuokrauspalvelua tarjoava yritys. Toisaalta keskeisimpinä ASP-teknologian ongelmina on pidetty tietoturvariskejä sekä järjestelmän yrityskohtaisen räätälöinnin puutetta. (Granlund & Malmi 2004, 38; Lahti & Salminen 2008, 42–43.)

Osassa tilitoimistoista on siirrytty tarjoamaan sovellusvuokraus-palveluja. Joissain tilitoimistoissa tarjotaan vain pelkkää sovellusvuokrausta. Mäkinen ja Vuorio (2002, 10) kutsuvat kyseisiä tilitoimistoja itsepalvelutilitoimistoiksi. Tällöin kuitenkin tilinpäätös tehdään vielä itse. Sovellusvuokrauksen avulla tilitoimistojen asiakaskohtainen työ vähenee ja samalla kustannukset laskevat. Tällöin tilitoimistot voivat hankkia lisää asiakkaita ja vähentää työntekijöiden määrää. Sovellusvuokrauksen vaikutuksia tarkastellaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

Sovellusvuokrauksen ansioista sähköisen taloushallinnon kenttään on syntynyt kokonainen verkostotalous. Näissä järjestelmissä yhdistellään useita toimijoita tai komponentteja ASP-perusteisten järjestelmien ja keskitettyjen tietokantojen ympärille. Näistä liiketoimintapalveluista ja -malleista käytetään nimitystä BSP (Business Service Provisioning). Lyhenteellä voidaan viitata myös yksittäiseen palveluun tai palveluntarjoajaan. Suomessa kaikki merkittävimmät tilitoimistot tarjoavat järjestelmät osana palveluitaan ja ovat näin BSP-mallissa. (Lahti & Salminen 2008, 44–45.)

3.1.2 Yritysten kasvava taloushallinnon palvelujen ulkoistaminen

Ulkoistamiseen on vaikuttanut ajattelu yritysten keskittymisestä ydinosaamiseensa. Keskustelua on aiheuttanut myös taloushallinnon rooli, eli onko se yrityksen aputoimintaa vai onko se ydinosaamista. Merkinä siitä, että taloushallintoa pidetään aputoimintona, voidaan pitää taloushallinnon ulkoistamista. Ulkoistaminen on lisääntynyt viime vuosina kasvavalla vauhdilla sekä sisäisen että ulkoisen laskentatoimen osalta. Vuonna

2008 yli 90 prosenttia suomalaisista yrityksistä oli ulkoistanut talousasioitansa tilitoimistoille (Ahvenniemi 2008, 59). Kasvavan taloushallinnon palveluiden ulkoistamisen syynä on pidetty sähköistä taloushallintoa, joka luo hyvät mahdollisuudet tehokkaaseen taloushallinnon palveluiden ulkoistamiseen. Pääsyinä toiminnon ulkoistamiselle pidetään kustannussäästöjä sekä organisaation joustavuuden parantumista. Joustavuuden parantumisella tarkoitetaan organisaation kykyä sopeutua erilaisiin muutoksiin. Usein tietyn toiminnon ulkoistamisen syynä on myös nähty se, että sitä ei ole ajateltu olevan osa yrityksen ydinliiketoimintaa. Ulkoistaminen voi myös parantaa palvelun laatua, sillä ulkoistaminen mahdollistaa entistä kehittyneempien resurssien saatavuuden. (Länsiluoto & Järvenpää 2007, 51; 2008, 29–32.)

Taloushallinnon ulkoistamisen suosion syynä voidaan pitää sitä, että kaiken kokoiset yritykset voivat ulkoistaa taloushallintonsa. Työn ja osaamisen näkökulmasta ulkoistettu taloushallinto voidaan jakaa lähtökohtaisesti kahteen kokonaisuuteen, jotka ovat palvelu ja sitä tukevat ratkaisut. Tällaisia yhdistelmiä ovat esimerkiksi ohjelmistot ja järjestelmät. Molemmat näistä tulee hallita hyvin, sillä pitkällä aikavälillä ne ovat kaikille samat. Erottautuminen tapahtuu tällöin erityisen osaamisen ja sen mahdollistaman palvelun kautta. (Alhola 2010, 41–42.)

3.2 Vaikutukset tilitoimistojen toimintaan

3.2.1 Tilitoimistojen polarisoituminen

Tilitoimistoalalla on ennakoitu sähköisen taloushallinnon myötä tapahtuvan polarisoitumista. Polarisoitumisella tarkoitetaan tilitoimistojen selkeää jakautumista erikokoisiksi tilitoimistoiksi. Urpo Salo on jakanut tilitoimistot neljään kokoluokkaan: pienet (1–3 henkilöä), keskikokoiset (4–10 henkilöä), suurehkot (10–50 henkilöä) ja suuret tilitoimistot (yli 50 henkilöä) (2002, 42–43). Tilitoimistojen on myös uskottu jakautuvan perustoimistoiksi, keskitason toimistoiksi ja suuriksi toimistoiksi (Lith 2004, 23). Suomessa tilitoimistojen kirjo pienistä yhden henkilön työllistävistä toimistoista suurimpiin pörssinoteerattuihin tilitoimistoihin on valtava. Polarisoitumisen vahvistumisen, eli suurten ja pienten tilitoimistojen välisen eron, on ennakoitu kasvavan tulevaisuudessa

(Taloushallinnon palvelujen toimialaraportti 2011). (Lith 2004, 24–25; Salo 2002, 42–43; Toivonen 2001a, 92.)

Erityisesti sähköisen taloushallinnon myötä tilitoimistot erilaistuvat, sillä pelkällä hinnalla kilpaileva tilitoimisto ei kykene hankkimaan tai pitämään parasta työvoimaa, parhaita työvälineitä eikä siten houkuttelemaan vaativimpia asiakkaita. Toisaalta korkeampaan kustannustasoon sitoutuva tilitoimisto ei pärjää hintakilpailussa, vaan kilpailee asiakkaistaan muilla kriteereillä. (Salo 2002, 42.)

Polarisoitumisen on ennakoitu vaikuttavan erityisesti pieniin tilitoimistoihin. Suurten tilitoimistojen ketjuuntuminen on lisännyt pienten tilitoimistojen tulevaisuudenpelkoa (Mäkinen, 2001, 44). Taloushallinnon sähköistyminen ja siitä syntyvä polarisoituminen vaikeuttaa niiden toimintaa ja useat tilitoimistot joutuvat miettimään mahdollisesti jopa toimintansa lopettamista. Uusiin sähköisen taloushallinnon ohjelmiin ja tietojärjestelmiin tarvittavat investoinnit ovat pienille tilitoimistoille liian suuria. Pienillä tilitoimistoilla asiakkaatkin ovat usein varsin pieniä yrityksiä, jolloin siirtyminen sähköiseen taloushallintoon voi olla vaikeaa. Tällöin jouduttaisiin pitämään kahta eri järjestelmää, joka voi olla varsin kallista esimerkiksi yhden tai kahden henkilön tilitoimistoissa. (Lith 2004, 21–25; Taloushallinnon palvelujen toimialaraportti 2011.)

Jotta resurssit eivät nouse pienissä tilitoimistoissa ratkaisevaksi tekijäksi, olisi niiden syytä verkostoitua toisten pienten tilitoimistojen kanssa. Pienet tilitoimistot ovat vahvasti riippuvaisia jokaisesta työntekijästään ja sairastumisen, eläkkeelle jäämisen tai irtisanoutumisen takia syntyvät töiden tekemiseen liittyvät ongelmat ovat vaikeita. Verkostoitumalla pienet tilitoimistot voisivat edelleen hyödyntää omia etujaan, kuten asiakasläheisiä palvelujaan, mutta kuitenkin pystyisivät samalla välttämään toiminnallisia riskejä. (Mäkinen 2009; Tenhunen 2004, 60–61.)

Verkostoitumisen tavoitteena voi olla esimerkiksi tulojen kasvattamista koskevat odotukset, osaamisen lisääminen, kustannustehokkuus tai riskien jakaminen. Tällöin jokainen ketjuun liittynyt tilitoimisto voi kehittää rauhassa omaa erikoisosaamistaan, kun ketjun toiset tilitoimistot voivat avustaa heille heikompien osaamisalueiden kanssa. Ketjuuntumista pidetään myös asiakasyrityksen etuna, sillä palveluvalikoimaa voidaan kehittää kokonaisvaltaisesti, jolloin asiakasyrittäjille vapautuu enemmän resursseja liike-

toiminnan kehittämiseen. Pienten tilitoimistojen verkostoitumista on pidetty miltei tärkeämpänä osaamisen ja kehittymisen näkökulmasta tarkasteltuna kuin keskikokoisten ja suurten tilitoimistojen. Tilitoimistojen verkostoitumista on tutkinut Marja-Liisa Tenhunen, joka totesi tutkimuksessaan, että ongelmana verkostoitumisessa ja yhteistyössä on ollut tilitoimistojen strategian ja ydinosaamisen määrittelyn puute. Tämä aiheuttaa haastavuutta yhteistyöhön. Tilitoimistot eivät näe selkeästi, mitä etuja yhteistyöstä voitaisiin saada. Verkostoituminen on näkynyt tilitoimistoalalla muun muassa muutaman suuremman tilitoimistoketjun syntymisenä. (Mäkinen 2009; Tenhunen 2004, 60–61; 2007, 338.)

Pienten tilitoimistojen yhtenä selviytymiskeinona voidaan pitää erikoistumista johonkin erityiseen asiakaskuntaan. Esimerkiksi taksiautoilijoiden tai sosiaalisten yritysten taloushallinnon palveluihin erikoistumista on ehdotettu eräänä erikoistumisen muotona. Aikaisemmin toimialakohtainen erikoistuminen pienissä tilitoimistoissa on ollut vaikeaa, sillä erikoistuminen on vaatinut verkottumista laajalle alueelle. Internetin mukaantulo taloushallintoon mahdollistaa toimialakohtaisen erikoistumisen myös pienille tilitoimistoille. Tositteiden ja raporttien ollessa sähköisiä etäisyydet eivät ole linkittymisen ja erikoistumisen esteenä. Toisaalta pienet tilitoimistot voivat jopa toimia suuria tilitoimistoketjuja vastaan hyvin taloushallinnon sähköistyessä, johtuen pienempien toimistojen vikkelyydestä ja sopeutumiskyvystä (Vahtera 2005, 51). Pienten tilitoimistojen on tärkeää monipuolistaa palveluita, jotta kannattavuus säilyisi myös pitkällä tähtäimellä. On jopa esitetty mahdollisuus, että peruskirjanpito voidaan Suomessakin siirtää halvemman kustannustason maihin, jos tilitoimistot eivät tarjoa peruskirjanpidon lisäksi muita lisäarvoa tuottavia palveluita. Tätä perustellaan kehittyvillä tietojärjestelmillä. Toisaalta on myös todettu, että suomalaisen kirjanpitolain huono tuntemus ja pitkän välimatkan tuomat haasteet vuorovaikutuksessa ovat asioita, joiden vuoksi ulkomaille ulkoistaminen ei tule olemaan kovinkaan todennäköistä. Palvelujen monipuolistamista tarkastellaan tarkemmin myöhemmin. (Lith 2004, 23; Länsiluoto & Järvenpää 2008, 35; Mäkinen 2001, 44–45; Taloushallinnon palvelujen toimialaraportti 2011; Toivonen 2001a, 94.)

Pienten tilitoimistojen määrä vähenee myös omistajien eläköitymisen myötä. (Lith 2004, 22). Tilitoimistoyrittäjien keski-ikä on varsin korkea. Tämä voi olla myös hyvä asia, sillä pienten asiakasyritysten määrä on rajallinen ja pienten toimistojen määrän laskiessa on asiakasyrityksiä enemmän tarjolla. Pienten tilitoimistojen käyttäessä van-

hoja järjestelmiä ja asiakkaista osan ollessa vanhempaa ikäluokkaa, nousee asiakasläheisyys tärkeäksi tekijäksi tilitoimistojen palvelukirjossa. Sähköistymisen myötä asiakasläheisyyden merkitys kuitenkin häviää. Vielä tällä hetkellä kuitenkin tilitoimistot ovat levittäytyneet varsin tasaisesti maantieteellisesti. (Taloushallinnon palvelujen toimialaraportti 2011.)

Pienten tilitoimistojen mahdollisesti kärsiessä taloushallinnon sähköistymisestä, hyötävät keskisuuret ja suuret tilitoimistot sähköistymisestä. Perinteisesti pienet yritykset ovat ulkoistaneet taloushallintonsa tilitoimistoille, kun keskisuuret ja suuret yritykset ovat puolestaan hoitaneet pääsääntöisesti itse oman taloushallintonsa (Lahti ja Salminen 2008, 177). Kyseisten tilitoimistojen resurssit riittävät suurempien asiakkaiden palvelamiseen ja omien palveluiden ja järjestelmien kehittämiseen. Rutiinikirjanpidon nopeutuessa ja tilitoimistojen kehittäessä palvelujaan myös suuremmat ja kasvavat yritykset ovat ulkoistaneet ja tulevat ulkoistamaan taloushallintoaan tilitoimistoille, sillä tilitoimistot voivat kehityksen myötä myydä palvelujaan halvempaan hintaan (Taloushallinnon palvelujen toimialaraportti 2011). Automatisointi- ja sarjatyömahdollisuuksien myötä sekä investointien keskittämisen ansiosta toimistotyötä pystytään tekemään tilitoimistoissa kustannustehokkaammin kuin muissa yrityksissä (Hannus 2007, 27). Tämä johtaa tilitoimistojen liikevaihdon kasvuun suurten ja keskisuurten toimistojen osalta. (Lith 2004, 21–22.)

3.2.2 Palveluiden muuttuminen

On esitetty, että tilitoimistojen olisi muutettava palvelurakenteitaan liiketoimintaympäristön muuttuessa. Tilitoimistojen osaamisen on ennustettu korostuvan uudessa toimintaympäristössä (Vallén 2005, 45). Muutokset voidaan ammattilehtijulkaisujen pohjalta jakaa kolmeen erilaiseen luokkaan: itsepalvelualustan tarjoaminen, palveluiden lisääminen sekä erikoistuminen. Tässä alaluvussa esitellään kyseiset vaihtoehdot.

Itsepalvelu

Tilitoimistot voivat taloushallinnon sähköistymisen avulla muuttaa palvelunsa pankkien tapaan itsepalveluksi. Tämän tapahtuessa tarjottavat palvelut pitää yksinkertaistaa täydellisesti. Tällöin tilitoimisto rupeaisi tarjoamaan aikaisemmin mainittuja ASP-

palveluita Internetin kautta. ASP-palvelua tarjoamalla tilitoimisto voi vähentää henkilökuntansa määrän minimiin, mutta samalla myös hankkia asiakkaita huomattavasti enemmän. 2000-luvun puolella palvelua kutsuttiin SaaS-palveluksi (Software as a Service). Viime aikoina on käytetty termiä pilvipalvelu. Kaikille näille palvelumuodoille on yhteistä se, että palveluntarjoaja hoitaa palvelinten ja ohjelmistojen ylläpidon sekä tarjoaa pääsyn järjestelmään tietoverkon kautta. Uusimmat pilvipalvelut toimivat Internet-selaimen kautta, joka mahdollistaa ohjelmiston käytön muillekin sidosryhmille, kuten tilintarkastajille. Kyseisten palvelut ovat kehittyneet viime vuosien saatossa paljon ja tämän myötä asiakkaan järjestelmien integroitavuus on parantunut. (Fredman 2010, 45–46; Mäkinen ja Vuorio 2002, 210.)

Itsepalvelutilitoimistoissa etuna on myös se, että itsepalvelutilitoimisto voi toimia maantieteellisesti lähes missä vaan. Kun asiakkaat hoitavat itse taloushallinnon toimintonsa, ei tarvetta fyysiseen kontaktiin tilitoimistojen työntekijöiden kanssa tarvita. Kuten aiemmin todettiin, eivät itsepalvelutoimistot voi tarjota kaikkia tilitoimistonpalveluita, mutta suuri osa lakisääteiseen kirjanpitoon liittyvistä palveluista voidaan sovellusvuokrauksen avulla kuitenkin hoitaa. Asiakasyritysten tehdessä esimerkiksi juoksevaa kirjanpitoa voi ongelmaksi muodostua se, että asiakkaiden vähäisen kirjanpidon osaimisen johdosta voi tapahtua virheitä muun muassa tapahtumien tiliöinneissä. Näistä virheistä voi aiheutua viranomaisten perimiä ylimääräisiä maksuja. Tällöin on tärkeää, että on laadittu asiakkaan ja tilitoimiston välinen vastuunjakosopimus tällaisten maksujen korvaamisesta, sillä usein asiakkaalla ja tilitoimistolla on erilaiset käsitykset vastuusta tällaisissa tapauksissa. (Koskela 2012, 39; Mäkinen ja Vuorio 2002, 210–211.)

Pilvipalveluiden kautta mahdollistuva itsepalvelutilitoimistotoiminta vähentää kirjanpitäjien rutiinityön määrää merkittävästi. Tämän myötä asiakkaille täytyy tarjota muita palveluita rutiinityön tilalle. Osittain tätä aukkoa paikkaa pilvipalveluiden ylläpitoon liittyvät palvelut, jotka ovat asiakkaan itse ostamissa ohjelmistoissa jääneet asiakkaan omalle vastuulle. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan tarkemmin tilitoimistojen mahdollisuuksia muuttaa palvelurakennettaan. (Fredman 2010, 45–46.)

Palvelujen määrän lisääminen

Sähköisen taloushallinnon käyttöönoton vähentäessä rutiinityön määrää on mietittävä muita mahdollisuuksia, joilla tilitoimistoissa saadaan laskutettavia tunteja tarpeeksi. Tilitoimistojen perustehtäviin kuuluvat lakisääteinen kirjanpito sekä veroneuvonta. Palvelujen tarjonnan saralla tilitoimistoilla on kaksi vaihtoehtoa. Palveluiden määrää voidaan lisätä tai sitten erikoistua johonkin tiettyyn palveluun. Palvelujen määrän lisääminen on helpottunut taloushallinnon sähköistymisen myötä. Järkevää olisi tehdä palvelulajitelmasta koko taloushallinnon kattava kokonaisuus. Erityisesti järjestelmien automatisoitumisen myötä voidaan tarjota helposti laajempaa palvelukirjoa vähentämättä tai lisäämättä henkilökunnan määrää. (Mäkinen ja Vuorio 2002, 210–211.)

Koko taloushallintoa koskevassa palvelulajitelmassa tilitoimisto tuottaisi asiakasyritykselle myyntilaskuja, vastaanottaisi ostolaskuja, laskisi palkkoja, hoitaisi maksuja, laatisi juoksevaa kirjanpitoa ja lähettäisi valvontailmoituksia. Tällaista kokonaisvaltaista taloushallinnon hoitamista Mäkinen ja Vuorio pitävät paikkakuntakohtaisesti sidottuna. Palvelu edellyttää jatkuvaa ihmisten välistä kanssakäymistä. Kuitenkin vastaavanlaisia taloushallinnon hoitavia palvelukeskuksia suuret yhtiöt ovat perustaneet itse. Nämä palvelukeskukset hoitavat maailmanlaajuisen konsernin kaikkea taloushallintoa yhdestä paikasta. Tosin tällöin tuntemus kaikista taloushallinnon toiminnoista oman organisaation sisällä voi olla parempaa kuin tilitoimiston ja sen asiakasyrityksen. (Mäkinen ja Vuorio 2002, 210–211.)

Tilitoimistojen uusien palvelujen luomisen ongelmakohdiksi nousevat hinnoitteluun liittyvät kysymykset. Palvelukonseptin muuttuessa haasteena on hinnoittelurakenteen ja -politiikan muuttaminen tämän palvelukonseptin mukaiseksi (Ahvenniemi 2000, 53). Asiakasyritysten ei nähdä olevan valmiita maksamaan uusista palveluista, vaikka he niitä tarvitsisivatkin. Kuitenkin oman kannattavuusvaateidensa takia tilitoimistojen täytyy pystyä hinnoittelemaan asiakkaidensa käyttämät palvelut. Tähän ratkaisuna olisivat tuotteistetut palvelut, jotka mahdollistavat selkeiden tuotehintojen käyttämisen toimeksiannoissa (Salo 2002, 45). (Länsiluoto & Järvenpää 2008, 35.)

Erikoistuminen

Erikoistumalla johonkin asiantuntemusalueeseen voidaan erottautua muista tilitoimistoista ja samalla tarjota lisäarvoa asiakkaille. Tällöin siirrytään lähemmäksi konsultti-toimistojen toimintaa. Tilitoimistojen kehitys on siirtymässä konsultoinnin suuntaan. Useat tilitoimistot ovat toimineet jo kauan asiakkaidensa konsultteina ja tarjonneet neuvontapalveluja lakisääteisen kirjanpidon lisäksi. Tilintarkastuksen tiukentuneet riippumattomuusmääräykset ovat pakottaneet tilintarkastustoimistoja luopumaan neuvontapalveluistaan, mikä on luonut tilitoimistoille mahdollisuuden kasvaa nopeasti ja luoda alasta kiehtovamman ja halutummän (Mäkinen 2001, 44). Tilitoimistot ja tilintarkastustoimistot tulevat kilpailemaan erityisesti keskisuurten yritysten konsultoinnissa ja yritysjärjestelyihin liittyvissä asioissa (Mäkinen & Vuorio 2002, 213; Toivonen 2001a, 94; 2001b, 59).

Aihealue, johon tilitoimisto aikoo erikoistua, olisi syytä miettiä tarkkaan. Arvonlisäverotukseen tai yritysverotukseen liittyviä osa-alueita olisi syytä karttaa, sillä useissa tilitoimistoissa on jo asiantuntemusta kyseisestä aiheesta. Tärkeää on löytää aihealue, jolla tilitoimisto voi olla mahdollisesti valtakunnallisesti merkittävä asiantuntija. Palveluun on kyettävä yhdistämään runsaasti asiakaskohtaista, luovaa ongelmanratkaisua yhdistetynä uusiin erityisosaamisalueisiin (Salo 2002, 42). Mäkisen ja Vuorion mukaan erikoistuminen palkanlaskennan huippuosaamiseen, pienyritysrahoituksen asiantuntijuteen tai konsernilaskennan osaamiseen voisi olla kannattavaa. (Mäkinen ja Vuorio 2002, 213–214.)

Tilitoimistot ovat tienhaarassa, jossa vaihtoehtoina ovat ammattiauttajaksi ryhtyminen ja taloushallinnon kokonaispalvelua tarjoavaksi yritykseksi muuttuminen. Ammattiauttajalla tarkoitetaan eräänlaista esitilintarkastajaksi ryhtymistä. Tällöin tilitoimistoilla olisi käyttäjätunnukset asiakasyritysten kymmeniin erilaisiin sähköisiin järjestelmiin. Tehtävänä olisi paikkailla yritysten osaamisvajeita ja ratkoa erilaisten järjestelmien ongelmatilanteita. Tällöin tilitoimistoissa ei kuitenkaan voida keskittyä omien järjestelmien kehittämiseen ja sitä kautta kustannustehokkaamman taloushallinnon palveluiden tarjoamiseen. (Hannus 2007, 26.)

3.2.3 Sisäisen laskennan palvelut

Yksi Mäkisen ja Vuorion esittämistä tilitoimistojen vaihtoehtoista taloushallinnon sähköistyessä on erikoistuminen johdon informaation tuottamiseen. Tilitoimistojen työkennellessä asiakasyritysten taloudellisten tietojen parissa jo ennestään, on luontevaa jatkaa toimintaa myös johdon informaation tuottamisen puolelle. Taloushallinnon sähköistymisen tuoma lisäarvo yrityksen johtamiseen on merkittävä. Tällöin saadaan reaaliaikaisempaa tietoa, jota johto tarvitsee. Tämän myötä tilitoimistoille on siis jossain määrin luonnollista siirtyä tuottamaan informaatiota johdolle. (Lehtinen 2001, 61; Mäkinen & Vuorio 2002, 214.)

Tilitoimistojen asiakasyritykset ovat pääsääntöisesti pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Useissa tällaisissa yrityksissä ei ole kiinnostuttu kehittämään toimintaa tai yritys on ajautunut tilanteeseen, jossa toiminta ei kehity yrityksen haluamaan suuntaan. Johdon laskentatoimen avulla saatava tieto auttaa päätöksenteossa ja yritysten johdon kannalta on keskeistä, minkä tiedon varassa se toimii. Useissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ei ole mahdollista luoda toimivaa johdon laskentajärjestelmää. Ulkoistamalla tämä toiminto esimerkiksi tilitoimistoille, voisivat pk-yritykset pienentää isompien yritysten tiedollista kilpailuetua menettämättä toiminnallista joustavuuttaan. (Ikäheimo 2011, 30–33.)

Johdon laskentatoimen palveluiden roolin tilitoimistojen palvelutarjonnassa on ennakoitu kasvavan. Tätä on perusteltu useiden tekijöiden pohjalta. Kuten jo edellisessä kappaleessa todettiin, on taloushallinnon sähköistyminen merkittävä tekijä. Myös asiakasodotusten muuttuminen vaikuttaa tähän. Tärkeänä asiakastyytyväisyyden tekijänä tilitoimistojen asiakasyritykset ovat maininneet peruspalvelun ohella tarjottavat neuvonta- ja konsultointipalvelut. Myös asiakkaiden toimintaympäristön on todettu muuttuvan nopeammin ja tähän reagoimisen nopeus on samalla kasvanut. Tämä tarkoittaa tilitoimiston näkökulmasta sitä tiiviimpää yhteistyötä asiakasyrityksen kanssa. Johdon laskentatoimi tarjoaa työkalun nopeaan reagointiin asiakasyrityksen liiketoimintaympäristön muutoksessa. Tilitoimistojen välisen kilpailun nähdään kasvavan ja tämän myötä erottautuminen ja lisäpalveluiden tarjoamisen muodossa. Suurempien asiakasyritysten ulkoistamiskumppanina toimiminen vaatii johdon tukipalveluiden tarjoamista. (Ahvenniemi 2008, 59–61.)

Lähtökohtaisesti asiakas päättää itse, mitä informaatiota hän haluaa tuotettavan. Tämä vaatii tilitoimistolta paikkasidonnaisuutta, sillä johdon informaation tuottamisen perusluonteeseen kuuluu ihmisten kohtaaminen. Tällaisen palvelun tarjoaminen vaatii hyvin koulutettua henkilökuntaa, jotka ovat sosiaalisia, joustavia ja asiantuntevia. (Mäkinen & Vuorio 2002, 214.)

Tilitoimistojen tehtävänä on siis jatkojalostaa itse tuottamaansa tietoa siten, että johto pystyy hyväksikäyttämään sitä tehokkaasti päätöksenteossaan. Johdon informaation tuottamisen ollessa luonnollinen jatkumo kirjanpidon rutiinityön vähenemiselle, Mäkinen ja Vuorion mukaan tilitoimistot voivat toteuttaa samanaikaisesti palveluvalikoiman laajentamista sekä johdon informaation tuottamisstrategioitaan. (Mäkinen & Vuorio 2002, 214.)

On myös esitetty kritiikkiä tilitoimistojen siirtymisestä konsulttipalvelujen ja johdon informaation tuottajaksi. Riku Lehtinen on esittänyt artikkelissaan (2003) kaksi syytä, miksi konsultointipalvelujen ja johdon informaation tuottamiseen siirtyminen ei ole aivan yksinkertaista. Nämä syyt ovat kirjanpitäjä ja hänen asiakkaansa. Lehtisen mukaan on helppoa oppia kirjanpitäjäksi, mutta on kymmenen kertaa vaikeampaa unohtaa lähes kaikki oppimansa ja ikään kuin syntyä uudelleen konsultiksi. Hän ei pidä tätä kuitenkaan mahdottomuutena, mutta uskoo sen vaativan kirjanpitäjältä suurta motivaatiota. Ulkoisen laskentatoimen ammattilaisen tiedot ja taidot tulevat käytännössä ulkoa, sisäisen laskennan ammattilainen löytää lähes kaiken johdon palvelemisessa tarvittavan taidon sisältä itsestään. (Lehtinen 2003, 58.)

Toisena pullonkaulana Lehtisen mukaan ovat asiakkaat tai oikeastaan se, että niitä ei ole. Vuonna 2003 Lehtisen mukaan missään ei haluttu ulkoistaa sisäistä laskentaa eikä siihen pohjautuvaa toiminnan suunnittelua. Johdon laskentatoimen perimmäisenä missiona on tuotetun taloustiedon valjastaminen johtamisen tueksi, joka on Lehtisen mielestä niin lähellä visioiden ja strategioiden ydintä, että johdon laskentatoimen ulkoistamista on nähtävissä olevassa tulevaisuudessakaan vaikea kuvitella ainakaan suuremmassa määrin toteutuvaksi. Mäkinen ja Vuorio kuitenkin toteavat, että johdon informaation tuottamiselle on ollut jo vuosikymmeniä sosiaalinen tilaus. Se on tilitoimistoille houkutteleva vaihtoehto sen korkean arvostuksen ja sen tuoman palkkiotason vuoksi.

Mäkinen ja Vuorio ennustivat vuonna 2002, että tällaisia toimistoja tulee syntymään runsaasti. (Lehtinen 2003, 58; Mäkinen & Vuorio 2002, 216.)

Johdon informaatiota voidaan tarjota asiakkaille myös tulevaisuuskirjanpidon muodossa. Tulevaisuuskirjanpito on tärkeä johdon informaation tuottamisen väline. Kirjanpitorutiinien automatisointi on perusedellytys sille, että laskentatoimi kyetään valjastamaan johtamisvälineeksi. Tulevaisuuskirjanpito tarkoittaa kirjanpitomatemaattisesti oikein laskettuihin skenaarioihin perustuvaa yritysinformaation tuottamistapaa. Verkkolaskutuksen avulla tulevaisuudessa voidaan automaation lisäksi suunnata kirjanpito enemmän tulevaisuuteen. Kun kirjanpitotapahtumiksi saadaan samalla teknologialla toteutettuna kaikki sähköinen tiedonsiirto yrityksen ja sen liikekumppanien välillä, voidaan menneen tuloksen ja tämän hetkisen taseen lisäksi laskea tulevat kassavirrat. (Lehtinen 2001, 61–67; Vahtera 2002b, 43.)

3.2.4 Henkilökunnan osaamisen muutos

Yksi tilitoimistoalan haasteista tulevaisuudessa on ammattitaitoisen työvoiman saaminen. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle on osaavien tilitoimistotyöntekijöiden tarve suuri. Sähköinen taloushallinto tarjoaa tähän ongelmaan myös helpotusta, sillä sähköistymisen myötä kirjanpidon prosessit tehostuvat ja työvoimaa ei tarvita yhtä paljon kuin aikaisemmin. On kuitenkin ennustettu, että tilitoimistoissa tehtävän työn määrä lisääntyy, vaikka automatisointia toiminnoissa tapahtuukin. Tätä on perusteltu sillä, että tulevaisuudessa tilitoimistot voivat uuden tekniikan myötä saada myös uusia asiakkaita, joiden toimeksiantoja ei ole vanhoilla menetelmillä ollut mahdollista hoitaa lainkaan. On myös todettu, että pääkirjanpitotyön rinnalle on tullut lukematon määrä uusia tehtäviä, jotka nyt nähdään luonnollisena osana kirjanpitäjän työtä (Lehtinen 2012, 31). (Lith 2004, 22; Salo 2002, 42.)

Nuorten kiinnostusta tilitoimistoalaa kohtaan on myös pidetty huolenaiheena tilitoimistojen kentässä (Jaatinen 2009, 179). Tilitoimistoalalla on paljon rutiinityötä, joka karkottaa alalta kyvykkäitä ja osaavia ammattilaisia (Salo 2002, 41–45). On myös kuitenkin todettu, että sähköinen tilitoimisto houkuttelee alalle nuoria, lahjakkaita taloushallinnon ammattilaisia (Launonen 2007, 25). Aikaisemmin uskottiin nimenomaan tulevaisuudessa monimuotoisemmaksi ja haasteellisemmaksi muodostuvan tilitoimistomaail-

man houkuttelevan nuoria osaajia (Suvanto 2005, 24–25). Pelkän pääkirjanpito työn rinnalle on tullut lukematon määrä uusia tehtäviä, joiden nyt katsotaan kuuluvan luonnollisena osana kirjanpitäjän tehtäviin (Salo 2012, 32).

Vaatimustaso talousammattilaisille on noussut nopeasti. Muuttuvassa liiketoimintaympäristössä taloushallinnon prosesseja eriytetään ja tällöin tarvitaan ihmisten välistä yhteistyötä ja kommunikaatiokykyä. Kehittyvässä ”uuden maailman” taloushallinnossa on erikseen asiakasyhteyshenkilöitä, joiden työ on pääosin kommunikaatioita ja viestintää. Tilitoimistojen tarjotessa sisäisen laskennan palveluja asiakasyrityksilleen on tärkeää, että kirjanpitäjällä on laajempaa ymmärrystä yrityksen toiminnasta. Tällöin myös tilitoimistot pystyvät analysoimaan sisäisen laskentatoimen laskelmia. Ulkomaisten yritysten perustaessa koko ajan enemmän tytäryhtiöitä Suomeen, on englannin kielen osaamisesta tullut myös tärkeä osa kirjanpitäjän työtä. Tärkeitä ominaisuuksia taloushallinnon ammattilaisille on myös liiketoimintaosaaminen, liiketoiminnan lainalaisuuksien ymmärtäminen sekä myynti- ja markkinointiosaaminen (Alhola 2010, 42). (Salo 2012, 32–33.)

Kirjanpitäjien rooli on korostunut 2000-luvun aikana uuden Tilintarkastuslain johdosta. Vuonna 2007 julkaistussa Tilintarkastuslaissa määriteltiin, että pienten yritysten ei tarvitse valita tilintarkastajaa. Pieneksi yritykseksi määriteltiin sellaiset yritykset jotka eivät ylitä seuraavista rajoista kuin enintään yhden: yrityksen taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa, liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euroa tai palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä (Tilintarkastuslaki 4§). Tällöin poistui yksi varmistus yhtiön kirjanpidon oikeellisuudesta ja tämä on ennakoitu johtavan kasvaviin tilitoimistojen osaamisvaatimukseen (Alakare & Rinkineva 2006, 27; Rytsy 2006, 52)

Kuten edellisessä alaluvussa todettiin, tulevat tilitoimistojen tarjottavien palveluiden määrä ja luonne mitä todennäköisimmin muuttumaan. Tämän johdosta myös henkilökunnalta vaaditaan uudenlaista osaamista. Ongelmana on pidetty sitä, miten tavallisesta kirjanpitäjästä saadaan nopeassa ajassa konsultti esimerkiksi johdon laskentatoimen tai arvonlisäveroa koskevissa kysymyksissä. Luonnollisesti tietotekniikan käytön lisääntyessä täytyy kirjanpitäjien myös hallita ATK-ympäristö aiempaa paremmin. (Suvanto 2005, 24–25.)

3.3 Tilitoimistojen liiketoimintaympäristön muutos ja sen vaikutukset liiketoimintamallin näkökulmasta

Kuten edellä on esitetty, on tilitoimistojen liiketoimintaympäristö murroksessa. 2000-luvulla on tapahtunut ja ennakoitu tapahtuvan merkittäviä asioita tilitoimistojen toiminnassa. Ammattilehtijulkaisuissa ja alan kirjallisuudessa on esitetty, että tilitoimistojen on muutettava toimintaansa, jotta toiminta pysyy kannattavana ja pystytään vastaamaan asiakasyritysten kasvaviin tarpeisiin. Tässä alaluvussa on tarkoitus kuvata tilitoimistojen toiminnan muutosta aiemmin esitettyjen Pulkkinen ym. (2005) liiketoimintamallin elementtien kautta. Kaikkia Pulkkinen ym. elementtejä ei tulla käsittelemään vaan painotus on asioissa, jotka ovat nousseet esiin alan kirjallisuudessa ja ammattilehtijulkaisuissa.

Ensimmäiseen ryhmään liiketoimintamallien funktioissa kuuluvat innovaatiomallit sekä tuote- ja palvelumallit. Alaa koskevien kirjoitusten perusteella voidaan todeta, että tilitoimistojen palvelumallit tulevat määrittämään uudelleen. Taloushallinnon sähköistytessä rutiinien määrä vähenee huomattavasti ja on hyvin todennäköistä, että vanhalla palvelutarjonnalla ei saada kerrytettyä tarpeeksi laskutettavia tunteja. Kirjallisuudessa esiteltiin uusina palveluina konsultoivia laki- ja veropalveluita sekä johdon laskentatoimen palveluita, joille on erityisesti ollut kysyntää myös asiakkaiden suunnasta.

Tilitoimistojen olisi syytä myös pohtia ja tarkastella sidosryhmä- ja kumppanuusmallejaan. Tilitoimistojen välistä yhteistyötä on pidetty hyvänä tapana vastata liiketoimintaympäristön muutosten aiheuttamiin haasteisiin erityisesti pienten tilitoimistojen kohdalla. Yhteistyön avulla voidaan muun muassa jakaa sähköistymisestä aiheutuvia kiinteitä kustannuksia, hyväksikäyttää kumppanitoimistojen osaamista sekä paikata väliaikaisesti henkilöstöpulaa. Ongelmana verkostoitumisessa on ollut se, että tilitoimistoissa on muutoskitkaa verkostoitumisen suhteen ja tästä syystä tilitoimistojen yhteistyö ei ole yleistynyt. Liiketoimintaympäristön muutos ja siitä johtuva liiketoimintamallin ja ansaintalogiikan muutos voidaan nähdä hyvänä herätteenä pienille ja keskisuurille tilitoimistoille liiketoimintansa muuttamiseksi ja kehittämiseksi. Tilitoimistoala on varsinkin pienten tilitoimistojen näkökulmasta hyvin konservatiivinen ala, johtuen osittain konservatiivisista asiakkaista.

Tilitoimistojen liiketoimintaympäristön muutos vaikuttaa myös tilitoimistojen resurssi- ja osaamismalleihin. Tilitoimistoala pohjautuu hyvin pitkälti henkilöstöön ja sen osaamiseen. Sähköinen taloushallinto merkitsee jo itsessään lisäosaamista henkilökunnalta. Tämän lisäksi mahdolliset palvelutarjonnan muutokset tulevat muuttamaan tilitoimiston työntekijän osaamista huomattavasti. Konsultointi ja johdon laskentatoimen palvelut vaativat työntekijältä valtavaa määrää osaamista. Kirjallisuudessa on noussut esiin myös pohdiskelua siitä, kuinka kirjanpitäjiltä luonnistuu nopea muutos konsultiksi. Aiemmin esitelty ja myöhemmin tässä alaluvussa käsiteltävien ongelmien ja vaihtoehtojen pohdittaminen vaatii tilitoimistojen toimitusjohtajilta liiketoimintaosaamista.

Uudet tietojärjestelmät ja rutiinityön väheneminen vaikuttavat tilitoimistojen kustannusmalleihin. Palkkojen osuus on perinteisesti ollut tilitoimistojen suurin kuluerä. Kuitenkin uudet tietojärjestelmät, joita tarvitaan sähköisen taloushallinnon mahdollistamiseen, tulevat olemaan erityisesti pienille tilitoimistoille suuri investointi. Suurena uhkana on pidetty tilitoimistoalan polarisoitumista. Polarisoitumisella tarkoitetaan tilitoimistojen kokoerojen kasvua. Suurten tilitoimistojen ketjuuntuessa ja kasvaessa voi pienten tilitoimistojen aseman heikentyä entisestään. Ongelmana on nähty asiakkaiden muutosvastarinta uusiin järjestelmiin siirryttäessä. Tällöin pienet tilitoimistot voivat joutua ongelmiin, jos osa asiakkaista ei suostu siirtymään uusiin sähköisten järjestelmien käyttöön ja joudutaan ylläpitämään samanaikaisesti kahta järjestelmää, joka pienten tilitoimistojen kohdalla on kustannuksia ajatellen merkittävä asia.

Toisaalta on myös todettu, että verkkolaskutuksen avulla tullaan saamaan merkittäviä kustannussäästöjä. Kuten jo aikaisemmin on todettu, saattaa tilitoimistojen palvelutarjonta muuttua merkittävästi, koska rutiinityön osuus vähenee ja tilalle on saatava jotain muuta asiakkaalta laskutettavaa palvelua tai tuotteita. Tämä tarkoittaa sitä, että toimitusjohtajien on syytä kehittää ja muuttaa tilitoimistonsa ansaintamallia.

Palvelutarjonnan muutoksesta puhuttaessa nousi alan kirjallisuudessa esiin myös hinnoittelukysymykset. Tilitoimistoissa on koettu uusien palveluiden hinnoittelu ongelmallisena, sillä asiakasyritykset eivät välttämättä ole valmiita maksamaan näistä uusista palveluista. Tilitoimistojen on kuitenkin saavutettava kannattavuusvaateensa. Yhtenä

ratkaisuna tähän ongelmaan esitettiin palveluiden tuotteistamista, jonka avulla saadaan selkeät tuotehinnat toimeksiantoihin.

Tärkeä osa liiketoimintamalleja ovat markkinasegmentointiin liittyvät kysymykset. Tilitoimistoalalla segmentointi tapahtuu usein pelkästään maantieteellisesti. Palvelurakenteen uudistamisen yhteydessä esitettiin erikoistuminen jonkin toimialan kirjanpitoon ja muihin oheispalveluihin. Tämä tarkoittaisi mitä todennäköisimmin sitä, että tilitoimistojen pitäisi luopua asiakkaiden maantieteellisestä segmentoinnista. Toisaalta sähköisen taloushallinnon myötä tilitoimistojen maantieteellinen läheisyys ei ole enää samalla tapaa lähes ehdoton tekijä kuin aikaisemmin.

Alan kirjallisuudessa ja ammattilehtijulkaisuissa nousi esiin epäily siitä, miten asiakkaat kokevat tilitoimistojen tarjoamat uudet palvelut. Uudet palvelut eivät ole lakisääteisiä kuten kirjanpito. Tästä syystä uusien palveluiden myyminen asiakkaille saattaa muodostua ongelmaksi. Markkinointimallien kehittäminen on siis myös yksi osa-alue, jota tilitoimistoissa tulisi uudistaa ja kehittää. Taulukossa 1 on yhteenveto ammattilehtijulkaisuissa ja alan kirjallisuudessa esiintyneistä asioista jaoteltuna Pulkkinen ym. liiketoimintamallin elementtien perusteella.

Taulukko 1 Tilitoimistojen liiketoimintaympäristön vaikutukset niiden toimintaan alan kirjallisuuden pohjalta

<ul style="list-style-type: none"> - Uudelleen määrittyvät palvelumallit <ul style="list-style-type: none"> o Konsultoivat laki- ja veropalvelut o Johdon laskentatoimen palvelut - Sidosryhmä ja kumppanuusmallit <ul style="list-style-type: none"> o Erityisesti pienten tilitoimistojen välinen yhteistyö o Muutoskitka o Tilitoimistojen ketjuuntuminen - Kustannus- ja ansaintamallit <ul style="list-style-type: none"> o Sähköinen taloushallinto suuri investointi o Kahden taloushallintojärjestelmän yhtäaikainen ylläpito o Sähköinen taloushallinto ja erityisesti verkkolasku aiheuttaa säästöjä o Muutos tilitoimistojen ansaintamalliin - Osaaminen <ul style="list-style-type: none"> o Henkilökunnan osaamisen muutos o Toimitusjohtajan liiketoimintaosaaminen - Hinnoittelukysymykset <ul style="list-style-type: none"> o Rutiinisuuden väheneminen o Uusien palvelujen hinnoittelu - Segmentointi <ul style="list-style-type: none"> o Maantieteellisen segmentoinnin vähentyminen o Toimialakohtaisen segmentoitumisen lisääntyminen - Markkinointimallit <ul style="list-style-type: none"> o Uusien palveluiden markkinointi olemassa oleville asiakkaille o Uusien palveluiden markkinointi uusille asiakkaille

Tilitoimistojen liiketoimintaympäristön muutosta tutkittaessa liiketoimintamalliajattelun kautta voidaan todeta, että liiketoimintaympäristön muuttuessa tilitoimistojen johdon on tarkasteltava toimintaansa useasta eri näkökulmasta ja huomioida, että muutokset tulevat vaikuttamaan useaan eri osa-alueeseen. Seuraavassa pääluvussa tullaan käsittelemään aiempien pääluvuissa käsiteltyjen asioiden pohjalta tehtyjä pienten ja keski suurten tilitoimistojen toimitusjohtajien haastatteluita. Painotus haastattelukysy-

myksissä tulee olemaan tässä pääluvussa havaituissa liiketoimintamallin elementtien muutoksissa.

4 ASiantuntijoiden näkemyksiä

4.1 Empiirisen osion toteutus

4.1.1 Aineiston keruu ja käsittely

Tutkielman empiirinen osio toteutettiin teemahaastatteluina. Yksi haastatteluista toteutettiin ryhmähaastatteluna, koska haastateltavina oli kaksi tilitoimiston osa-omistajaa. Haastatteluja tehtiin yhteensä viisi kappaletta. Monipuolisemman kuvan saamiseksi haastateltavat olivat erilaisista ja erikokoisista pienistä ja keskisuurista tilitoimistoista. Haastateltavat valittiin tutkijan entisen työpaikan toimitusjohtajalta saatujen vinkkien perusteella. Tutkija otti yhteyttä haastateltaviin ensimmäisen kerran alkukevästä 2012, jolloin varmistettiin haastateltavien kiinnostus ja mahdollisuus osallistua teemahaastatteluihin. Viestissä painotettiin, että haastattelut esitetään tutkielmassa anonymisti. Kaikki haastateltavaksi kysytyt henkilöt suostuivat haastateltavaksi. Haastattelut suoritettiin kesällä 2012.

Haastattelut toteutettiin haastateltavien omissa toimitiloissa haastateltavien työhuoneissa. Tällöin melua ja muita ulkoisia häiriötekijöitä ei ollut. Yksi haastatteluista tehtiin ryhmähaastatteluna, jossa mukana oli 2 tilitoimiston osa-omistajaa. Haastatteluille varattiin aikaa noin yksi tunti. Haastattelut nauhoitettiin ja ne kestivät 20–60 minuuttia riippuen haastateltavasta. Haastattelut suoritettiin teemahaastattelurungon (LIITE 1) pohjalta. Teemahaastattelurunko pohjautuu tutkielman pääluvussa 2 esitettyyn liiketoimintamallin elementteihin sekä pääluvussa 3 käsiteltyihin alan kirjallisuudessa ja ammattilehtijulkaisuissa nousseisiin asioihin. Haastattelut pyrittiin litteroimaan heti haastattelujen jälkeen. Litterointi tapahtui lähes sanantarkasti ja haastatteluista puhtaaksi kirjoitettua tekstiä syntyi yhteensä 25 sivua.

4.1.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Empiirisessä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Näitä termejä käytetään silloin, kun halutaan varmis-

tua, että voidaanko johonkin tutkimukseen tai siinä esitettyyn väitteeseen luottaa. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata. Validiteetti voidaan edelleen jakaa kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta, kun taas ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, yleistyykö tulkinta muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Reliabiliteetilla taas viitataan siihen, kuinka johdonmukaista ennustettavaa ja tarkkaa tieto on (Kihn & Ihantola 2008, 82). Laadulliseen tutkimukseen kuitenkin reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet sopivat suurelta osalta huonosti. Molemmat käsitteet jäävät laadullisessa tutkimuksessa lähinnä periaatteisiksi. Nämä käsitteet olisi kuitenkin syytä tuntea, sillä ne varmistavat osaltaan tutkimuksen laatua. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 253–257.)

Ulkoinen validiteetti on ongelma laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa otoskoko on usein hyvin pieni, joten klassisen tilastotieteen näkökulmasta yleistä ei voida tehdä. Pienet otoskoot laadullisessa tutkimuksessa johtuu usein siitä, että tutkimuksen tavoitteena on kuvaus tai sellainen selitys, joka tekee jokin tutkitun henkilön, yhteisön tai yrityksen piirteet ymmärrettäväksi. (Koskinen ym. 2005, 263–265) Voidaankin sanoa, että laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyydellä tarkoitetaan yleistämistä suhteessa teoriaan ja aiempaan tutkimukseen (Kihn & Ihantola 2008, 89–90).

Koskisen ym. mukaan toistettavuus on yksi tieteellisen tutkimuksen kulmakivistä. Jos havainnot on toistettavissa, voidaan todeta, että ilmiö on todellinen. On kuitenkin huomioitava, että yhteiskunnallisessa tutkimuksessa toistettavuuden vaatimus on kova ja tästä syystä sitä ei tule ottaa kirjaimellisesti. Haasteelliseksi toistettavuuden tekee koko ajan muuttuva ympäristö. Kihnin ja Ihantolan (2008, 91) mukaan reliabiliudella tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa ristiriidattomuutta toistettavuuden sijaan. Näistä asioista huolimatta laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan sitä, että on syytä antaa lukijalle riittävästi tietoa, jonka varassa tämä voi arvioida, miten havainnot on tuotettu ja miten ne on muokattu tulkinnaiksi. Käytännössä se tarkoittaa, että tutkimusraportissa tulee olla systemaattinen selitys, miten tutkimus varsinaisesti tehtiin. Tämän lisäksi on selostettava, miten tuotettu materiaali on tarkistettu. Kolmantena seikkana on tarpeen arvioida tutkijan ja eri organisatoristen seikkojen, kuten tutkimuksen rahoituksen vaikutusta tutkimustuloksiin. (Koskinen ym. 2005, Grönforsia 1982 ja Douglassia 1971 mukaillen) Toistettavuutta on pyritty parantamaan tässä tutkielmassa kuvaamalla teemahaastattelu-

prosessia ja aineiston analyysia tarkasti edellä esitettyssä aineiston keruuta käsittelevässä alaluvussa.

4.1.3 Haastateltavien esittely

Haastateltava A toimii osaomistajana sekä toimitusjohtajana Pirkanmaan alueella sijaitsevassa Tilitoimisto A:ssa. Koulutukseltaan hän on laskentatoimen tradenomi sekä pro gradu -tutkielmaa vaille kauppatieteiden maisteri. Haastateltava A on toiminut tilitoimiston toimitusjohtajana 1,5 vuotta. Yleistä tilitoimistoalan kokemusta hänellä on yhteensä 10 vuoden ajalta.

Tilitoimisto A perustettiin 1,5 vuotta sitten, jolloin se osti 1970-luvulta asti toimineen tilitoimiston liiketoiminnan. Tilitoimisto A on nyt kolmannella eri omistajalla tai omistajaryhmällä. Tällä hetkellä tilitoimistossa on 17 työntekijää, joista suurin osa on kirjanpitäjiä. Lisäksi toimistosta on 2 palvelupäällikköä sekä 1 yritysneuvoja. Toimipisteitä on yksi ja asiakkaita tilitoimistolla A on noin 500 kappaletta. Viime tilikauden liikevaihto oli noin 1,1 miljoonaa euroa. Lakisääteisen kirjanpidon osuus tilitoimiston liikevaihdosta on noin 90 %:a. Tilitoimisto A tarjoaa palveluinaan lakisääteisen kirjanpidon lisäksi palkanlaskentaa, yritysjärjestelyitä, veroneuvontaa, yrityksen perustamisia sekä kumppaneiden kautta laki- ja perintäpalveluita. Tämän lisäksi tarjotaan sähköisen taloushallinnon palveluita, joilla tarkoitetaan eritasoista sovellusvuokrausta sekä verkkolaskujen lähetystä ja vastaanottoa.

Haastateltava B on toimitusjohtaja ja tilitoimistoyrittäjä Kanta-Hämeen alueelta. Koulutukseltaan hän oli hallintonotaari. Tämän lisäksi hän on suorittanut KLT-, HHJ-, JET- sekä TAL-tutkinnon. Yleistä taloushallinnon kokemusta haastateltavalla oli 30 vuoden ajalta. Tästä ajasta 20 vuotta on ollut tilitoimistoalalta ja koko tämän ajan hän ollut tilitoimistoyrittäjä.

Haastateltava B on perustanut tilitoimistonsa 20 vuotta sitten, jolloin se toimi yhden hengen tilitoimistona. Tällä hetkellä työntekijöitä on toimitusjohtaja mukaan lukien yhteensä 4. Tilitoimisto B:lla on yksi toimipiste. Asiakkaita tilitoimistossa on 65 kappaletta ja edellisen tilikauden liikevaihto oli noin 330 000 euroa. Tilitoimisto B tarjoaa lakisääteisen kirjanpidon lisäksi laajoja sähköisen taloushallinnon palveluja. Asiakkaista

noin 90 %:a toimivat järjestelmässä etäkäyttäjinä ja tekevät itse esimerkiksi myyntilaskuja. Oikeudet ovat kuitenkin rajattuja, eli tilitoimiston kirjanpitäjät tekevät itse kaikki kirjaukset ja tarkistavat myyntilaskujen teon yhteydessä tehdyt kirjaukset. Tilitoimisto B:ssä on käytössä kirjanpito-ohjelman Maestro-kirjanpito-ohjelma, johon kuuluu kirjanpito, tulospaikkaseuranta, käyttöomaisuushallinnointi, ostoreskontra, tilaukset, myyntireskontra, myyntitilaukset, varastohallinta, pankkiliikenne, kassanhallinta sekä palkat. Tämän lisäksi tarjotaan lisäpalveluina sisäisen laskennan palveluja ja rahoitusneuvontaa.

Haastateltava C toimii toimitusjohtajana ja osaomistajana pääasiallisesti Pirkanmaalla sijaitsevassa tilitoimisto C:ssä. Koulutukseltaan hän on kauppatieteiden maisteri. Yleistä taloushallinnon kokemusta hänellä on 15 vuoden ajalta. Tästä ajasta 10 vuotta on ollut tilitoimistoalalla. Tilitoimiston toimitusjohtajana hän on toiminut 6 vuotta.

Tilitoimisto C on perustettu vuonna 1961. Tällä hetkellä tilitoimistossa on 24 työntekijää, joihin kuuluu kirjanpitäjiä, palkanlaskijoita ja reskontrahenkilöitä. Tilitoimiston viime tilikauden liikevaihto oli noin 1,7 miljoonaa euroa ja asiakkaita oli noin 300 kappaletta. Toimipisteitä tilitoimistolla on kaksi, jotka sijaitsevat Pirkanmaan alueella. Lakisääteisten kirjanpitopalvelujen lisäksi Tilitoimisto C tarjoaa ostolaskujen maksatus-, myyntisuoritusten kuittaus-, palkanlaskenta- ja juridisia palveluita sekä rahoituspalveluita, joissa etsitään rahoitusta asiakkaalle ja tehdään yhdessä hänen kanssaan liiketoimintasuunnitelma. Näiden lisäksi yritys tarjoaa kansainvälisiä palveluita, eli ulkomaalaisten tytäryhtiöiden kirjanpitojen koordinoimista sen pääkirjanpitoon ja ulkomaalaisten arvonlisäveroedustuksien hallinnointia.

Haastateltava D toimii toimitusjohtajana ja osaomistajan Pirkanmaalla sijaitsevassa tilitoimisto D:ssä. Koulutukseltaan hän on kauppatieteiden maisteri. Tämä lisäksi hän on suorittanut KLT- ja HTM-tutkinnot. Yleistä taloushallinnon työkokemusta hänellä on 20 vuoden ajalta. Tästä ajasta 10 vuotta on kulunut tilitoimisto D:ssä toimitusjohtajana.

Tilitoimisto D on 40 vuotta vanha tilitoimisto, jossa on tapahtunut omistajien vaihdos noin 10 vuotta sitten. Haastatteluhetkellä tilitoimistossa työskenteli 8 työntekijää, joista 4 ovat tilitoimiston osa-omistajia. Tilitoimisto D:n viime tilikauden liikevaihto oli noin 480 000 euroa ja asiakkaita oli haastatteluhetkellä noin 450–500 kappaletta. Tilitoimis-

tolla on yksi toimipiste, joka sijaitsee Pirkanmaan alueella. Lakisääteisten kirjanpito- palvelujen lisäksi tilitoimisto D:ssä tarjotaan palkanlaskenta-, ostoreskontra-, myyntilasku- jen laatimis-, myyntireskontra-, ohjelmiston etävuokraus-, maksuliikenne-, ostolaskujen sähköistä kierrätys- sekä ostolaskujen skannauspalveluita.

Haastateltavat E ja F toimivat osaomistajina ja kirjanpitäjinä tilitoimisto E:ssä. Haasta- teltava E on koulutukseltaan yo-merkonomi ja F merkonomi, joka on myös suorittanut taloushallinnon ammattitutkinnon. Tilitoimistoalan kokemusta E:llä on 16 vuoden ajalta ja F:llä 21 vuoden ajalta.

Tilitoimisto E on 21 vuotta vanha tilitoimisto, jonka liiketoiminnan nykyiset omistajat haastateltavat E ja F ostivat 7 vuotta sitten. Haastatteluhetkellä työntekijöitä tilitoimisto E:ssä oli kolme täysipäiväistä ja yksi osa-aikainen. Tilitoimiston liikevaihto oli viime ti- likaudella noin 220 000 euroa ja asiakkaita oli noin 130 kappaletta. Toimipisteitä tili- toimistolla on yksi kappale, joka sijaitsee Pirkanmaan alueella. Tilitoimisto E tarjoaa lakisääteisiä kirjanpito- palveluita, jonka lisäksi asiakkaan laskujen maksamispalvelua, reskontrien hoitoa sekä myyntilaskujen tekoa.

Alla olevassa taulukossa on koottu yhteen olennaisimmat tiedot haastateltavista ja hei- dän edustamistaan yrityksistä.

Taulukko 2 Yhteenveto haastateltavista

Haastatelta- va	Kohdeyri- tys	Henkilös- tön luku- määrä	Asiakkai- den luku- määrä	Haastateltavan koulutus	Haastatelta- van tilitoimis- toalan koke- mus
Haastatelta- va A	Tilitoimis- to A	17	500	Laskentatoimen tradenomi, kauppätieteiden yo	10 vuotta
Haastatelta- va B	Tilitoimis- to B	4	65	Hallintonotaari, KLT	20 vuotta
Haastatelta- va C	Tilitoimis- to C	24	300	KTM	10 vuotta
Haastatelta- va D	Tilitoimis- to D	8	450–500	KTM, HTM, KLT	10 vuotta
Haastatelta- va E	Tilitoimis- to E	3,5	130	Yo-merkonomi	16 vuotta
Haastatelta- va F	Tilitoimis- to E			merkonomi	21 vuotta

4.2 Aineiston analyysi

4.2.1 Liiketoimintaympäristön muutos

Ensimmäisen haastatteluosion tarkoituksena oli selvittää, kokivatko haastateltavat, että tilitoimistojen liiketoimintaympäristössä olisi tapahtunut muutoksia viimeisen 10 vuoden aikana tai pidemmällä tähtäimellä ja minkälaista mahdollinen muutos on ollut. Kaikki haastateltavat totesivat, että tilitoimistojen liiketoimintaympäristössä oli tapahtunut ainakin jollakin tasolla muutoksia viimeisen 10 vuoden aikana.

Haastateltava A totesi, että liiketoimintaympäristössä oli tapahtunut pääasiallisesta kahdentyyppistä muutosta. Nämä muutostekijät olivat alan toimintatapojen sähköistyminen sekä asiakkaiden vaatimusten kasvaminen. Haastateltava D myös totesi tilitoimistoalan muuttuneen sähköiseksi ja että asiakkaiden vaatimukset ovat kasvaneet. Hän lisäsi myös, että asiakkaat ovat alkaneet ulkoistamaan taloushallintoaan laajemmassa mittakaavassa tilitoimistoille. Sähköistymisen kasvamisen haastateltava A huomasi vasta siirryttyään toimitusjohtajaksi nykyiseen työpaikkaansa, sillä aikaisemmassa tilitoimistossa, jossa hän oli töissä, kuljettiin sähköistymisen kärjessä. Nykyisessä työpaikassa tehdään osille asiakkaista vielä hyvin perinteistä paljon manuaalista työtä vaativaa kirjanpitoa. Myös haastateltava B totesi alan sähköistymisen merkittävästi viimeisen 10 vuoden aikana. Yritykset ovat alkaneet luopua omista käyttämisestään järjestelmistä ja ovat ottaneet käyttöön tilitoimiston käyttämiä järjestelmiä, eli toisin sanoen ostaneet tilitoimistoilta sovellusvuokrauspalveluja.

Haastateltava C toteaa liiketoimintaympäristön muuttuneen sekä asiakaspuolella että kilpailukentässä. Vahvistunut yritysten fuusioituminen alalla on vaikuttanut asiakkaan näkökulmasta palvelun ostamiseen. Aikaisemmin palveluita ei ole yritetty myydä asiakkaille ollenkaan. Nyt haastateltava C:n mukaan isoilla toimijoilla on selkeät myyntiorganisaatiot, jotka myyvät ja markkinoivat palveluita. Toisena asiana hän mainitsee työn automatisoinnin, joka on kasvanut merkittävästi 90-luvun loppupuolen tilanteesta.

Taloushallinnon sähköistyessä ovat asiakkaat tulleet enemmän tietoisiksi sähköisen taloushallinnon palveluista ja tämän johdosta niitä kysytään enemmän tilitoimistoilta. Haastateltava B toteaa myös asiakkaiden tietoisuuden sähköistä taloushallintoa kohtaan kasvaneen. Hän painottaa sitä, että asiakkaat ymmärtävät toiminnan tehostuvan käyttämällä samoja järjestelmiä, joita tilitoimistokin käyttää. Haastateltava A:n mukaan asiakkaat vaativat tilitoimistoilta nopeampaa toimintaa. Ongelmana kuitenkin haastateltava A näkee sen, että asiakkaat eivät ymmärrä, että sähköisten palveluiden tarjoamiseen liittyy tilitoimistojen omia kustannuksia. Kustannukset liittyvät omiin investointeihin tai jos palvelu ostetaan muualta, siihen liittyy transaktio- ja palvelumaksuja. Tällöin aivan pienillä asiakkailla sähköinen taloushallinto ei aiheuta välttämättä kustannussäästöjä. Haastateltava A kiteyttää liiketoimintaympäristön muutokset kommentissaan:

”Eli nopeuden vaatimus ja sähköisyyden lisääntyminen. Pienet toiminit, jotka ei käytä hirveästi sähköpostia ei näitä kysy, mutta sellaset, jotka kulkee tuolla läppärit kädessä ja ipadit ja uusimmat älypuhelimet kysyy, että miten nämä asiat voitais tehdä helpommin sähköisyyden avulla.”

Haastateltava F totesi myös liiketoimintaympäristön muuttuneen sähköistymisen myötä. Tilitoimisto E:ssä ei kuitenkaan ole siirrytty käyttämään sähköisen taloushallinnon välineitä. Haastateltava E lisäsi, että nykyään he käyvät asiakkaiden luona tekemässä kirjanpitoa. Tämän haastateltava F uskoi tulevaisuudessa yleistyvän. Myös uusien ohjelmistojen myötä kirjanpitoa voidaan tehdä missä vaan, mikä on haastateltavien E ja F mielestä muuttanut alaa.

Asiakkaissa on toisaalta myös koettu muutosvastarintaa sähköiseen taloushallintoon ja siihen siirtymiseen liittyen. Kuten jo haastateltava A jo aiemmin totesi, ei sähköinen taloushallinto aiheuta kaikille asiakkaille kustannussäästöjä. Tämän lisäksi iältään vanhemmat asiakkaat kokevat ajatuksen sähköisestä taloushallinnosta ylivoimaisena. Esimerkiksi tiliotteiden sähköisessä toimittamisessa tilitoimistolle on aiheuttanut vanhemmassa asiakaspolvessa epäilyksiä siitä, että tilitoimistot saisivat tämän myötä käyttöoikeudet asiakkaan tiliin, vaikka tilitoimiston oikeudet rajataan valtakirjalla hyvin tarkasti. Asiakkaiden lisäksi muutosvastarintaa on myös havaittu vanhemmissa kirjanpitäjissä. He eivät haastateltava A:n mukaan koe sähköisen taloushallinnon helpottavan heidän työtään.

Haastateltava B:n kokemukset muutosvastarinnasta ovat poikkeavat. Toiminnan alusta asti asiakasyritykset ovat käyttäneet samoja järjestelmiä kuin tilitoimisto itse. Tilitoimisto B:n vaihtaessa ohjelmistoa ovat asiakkaat suostuneet ohjelmiston vaihtoon, kun haastateltava B painotti, että tämä ei tule vaikuttamaan heidän kirjanpitolaskunsa suuruuteen.

4.2.2 Vaikutukset liiketoimintamalliin

Tässä haastattelun osiossa on pyritty selvittämään tilitoimistojen toiminnan muutosta liiketoimintamalliajattelun avulla. Kaikilta tilitoimistojen toimitusjohtajilta kysyttiin muutoksia liiketoimintamallin eri elementteihin. Lähes kaikille haastateltaville liiketoi-

mintamallin käsite ei yleisesti ollut tuttu. Käsitteen sisältöä selitettiin haastateltaville aiemmin tutkielmassa esitettyjen liiketoimintamallin elementtien avulla. Tämä osoitti, että määritelmä on kuitenkin pääsääntöisesti haastateltaville tuttu. Käsitteeseen sisältyviä asioita oli kuitenkin haasteltavien tilitoimistoissa mietitty.

Tuote- ja palvelumallit

Haasteltava A toteaa, että hänen tilitoimistossaan palvelukirjoa pyritään koko ajan laajentamaan. Tilitoimisto A:lla on selkeä 4 vuoden suunnitelma, johon kuuluu palvelutarjonnan kasvattaminen. Aiemman tilitoimistoalan työkokemuksen pohjalta on haasteltava A todennut hyväksi sen, että tilitoimisto tarjoaa perinteisen kirjanpidon lisäksi paljon muitakin palveluita. Tilitoimisto A on tehnyt jonkin verran konsultointia myös sellaisille asiakkaille, jotka eivät ole heillä kirjanpitoasiakkaina. Tilitoimisto A tarjoaa jo lakipalveluja, mutta tätä palvelukokonaisuutta on myös tarkoitus parantaa myöhemmin. Seuraavana suurena lisäyksenä palvelutarjontaan haasteltava A mainitsee palkanlaskentapalvelut. Tällä hetkellä tilitoimisto A:lla on vain pieniä palkanlaskenta-asiakkuuksia, joissa on 1–20 työntekijää. Tällaisten asiakkuuksien hoitaminen onnistuu haasteltava A:n mukaan kaikilta toimiston kirjanpitäjiltä. Palkanlaskentapalveluiden tuottaminen suurempien asiakkuuksien kohdalla on kuitenkin varsin sitovaa ja työntekijöillä pitää olla selkeä varamiehitys. Näistä syistä tilitoimistossa A:ssa ei ole vielä otettu vastaan yhtään suurta palkanlaskenta-asiakkuutta.

Tilitoimisto B:ssä ei pyritä kasvattamaan palveluiden määrää yhtä aktiivisesti kuin tilitoimisto A:ssa. Haasteltava B:n mukaan palveluita tullaan lisäämään tekniikan kehityksen myötä. Haasteltava B tekee tiivistä yhteistyötä kirjanpitojärjestelmätoimittajan kanssa ja pyrkii saamaan räätälöityä järjestelmää asiakkaiden tarpeiden mukaisiksi. Uusia palveluita ei tilitoimisto B:ssä oteta käyttöön, jos niille ei ole kysyntää asiakkaiden keskuudessa.

Kuten jo aiemmin on todettu, on tilitoimisto A:n lisäpalveluiden osuus liikevaihdosta vain 10 %:a. Tämä johtuu haasteltava A:n mukaan siitä, että tilitoimisto on ollut uuden johdon alaisena vasta 1,5 vuotta ja tätä ennen tilitoimisto tarjosi suurelta osin vain perinteisiä kirjanpitopalveluja. Tällöin esimerkiksi tilitoimisto A:ssa oli sähköisen taloushallinnon palveluita käyttäviä asiakkaita vain kaksi. Haasteltava A toteaa, että tulevai-

suudessa pärjätään vain sellaisella palvelumallilla, jossa kirjanpitäjät konsultoivat asiakastaan enemmän ja tämän kautta tuottavat lisämyyntiä.

Haastateltava C toteaa palvelumallin muuttuneen tilitoimisto C:ssä 10–20 %:n osalta. Tämä osuus koostuu uusista palveluista, kuten ostolaskujen kierrätyksestä sekä ostolaskujen maksatuspalveluista. Hän toteaa, että yleisesti alalla kirjanpitoinformaation konsultointipalvelut ovat alalla yleisesti lisääntyneet. Tilitoimisto C:ssä on kuitenkin näitä asioita tehty jo 15 vuoden ajan, joten heihin tämä muutos ei ole vaikuttanut. Myös haastateltava D toteaa, että palvelumallissa on muutos ollut suhteellisen vähäistä. Asiakkaille on myyty jonkin verran ohjelmistojen etävuokrausta. Tämän osuus tilitoimisto D:n liikevaihdosta on kuitenkin noin 10 %:n luokkaa. Ongelmana lisäpalveluiden osuuden vähyydessä on se, että asiakkaat eivät osaa pyytää kyseisiä palveluita ja toisaalta taas kirjanpitäjät eivät osaa myydä niitä.

Muista haastateltavista poiketen tilitoimisto E:ssä ei ole käytössä sähköistä taloushallintoa mahdollistavia palveluita, kuten verkkolaskujen tekoa tai laskujen skannausta ja näihin liittyviä automaattisen kirjanpidon palveluita. Haastateltava E toteaa syyksi näiden palveluiden puuttumiseen, että asiakkaissa ei ole ollut havaittavissa kysyntää kyseisille palveluille. Palvelutarjonta on koostunut varsin perinteisistä kirjanpitopalveluista ja tähän tulevaisuudessa pyritään lisäämään kiinteistövälityspalveluita, sillä haastateltava E on aloittanut LKV-tutkinnon suorittamisen vuosi sitten.

Sidosryhmä- ja kumppanuusmallit

Tilitoimistojen kumppanuusmallia koskevat kysymykset oli jaettu kahteen osaan. Haastateltavilta selvitettiin, onko heillä yhteistyötä muiden yritysten kanssa ja muiden tilitoimistojen kanssa. Haastateltavat totesivat kumppanuuksia olevan varsin vähän ja yleisesti kumppanussuhteet olivat kaikilla haastateltavilla samantyyppisiä. Uusia palveluita ei siis ole yleisesti otettu käyttöön kumppaneiden avulla eikä markkinoilla ole pyritty erilaistumaan kumppanuuksien avulla.

Tilitoimisto A:ssa tehdään yhteistyötä laki- ja perintäpalveluita tarjoavan yrityksen kanssa. Kaksi tämän yrityksen työntekijää työskentelee tilitoimisto A:n tiloissa. Tämän lisäksi yhteistyötä tehdään muutamien tilintarkastajien kanssa. Tilitoimisto A on ulkois-

tanut ATK-palvelut ja järjestelmien ylläpidon. Myös yritysvälityspalveluita tarjoavan yrityksen kanssa tehdään yhteistyötä ohjaamalla asiakkaita kyseiselle yritykselle. Tulevaisuudessa palkanlaskentapalvelut tullaan todennäköisesti ulkoistamaan. Myös tilitoimistot B ja C tekevät yhteistyötä muutamien tilintarkastajien kanssa sekä asianajotoimistojen ja tietotekniikkayritysten kanssa. Tilitoimisto B:ssä pyritään käyttämään tilintarkastajia, jotka hallitsevat tilitoimisto B:n järjestelmien käytön. Tämä vähentää huomattavasti heidän työtään tilintarkastuksen avustamisessa. Tämän lisäksi yhteistyötä on asianajotoimiston, pankkien sekä kehittämiskeskuksen kanssa.

Tilitoimisto D:llä on kumppanuussopimus ohjelmistontarjoajan kanssa. Ohjelmistontarjoaja järjestää johdolle suunnattuja päiviä, joissa saadaan muiden kumppanuussopimuksessa olevien tilitoimistojen ja ohjelmistontarjoajan kautta koulutusta muun muassa markkinoinnista, hinnoittelusta sekä kustannuslaskennasta.

Kaikki haastateltavat toteavat, että yhteistyö muiden tilitoimistojen kanssa on varsin vähäistä. Haasteltava A, C ja D mainitsevat, että muiden tilitoimistoyrittäjien kanssa keskustellaan jonkin verran. Muunlaista yhteistyötä haasteltava A ei ole todennut hyödylliseksi. Pohdintaa A:lla ja C:llä on ollut esimerkiksi ruuhka-aikaan, eli alkukeväällä käyttää toisia tilitoimistoja apuna työkuorman keventämiseen, mutta se on jäänyt vain ajatuksen tasolle, sillä kaikissa muissakin toimistoissa ruuhka-aika on samaan aikaan. Tilitoimisto E on avustanut muutama vuosi sitten kahta tilitoimistoa heidän kiireaikanaan. Vastaavanlaista tarvetta ei ole kuitenkaan myöhemmin ilmennyt. Myös pohdintaa on ollut esimerkiksi laitehankintojen tekemisestä yhdessä muiden tilitoimistojen kanssa, jolloin kustannussäästöjä voisi mahdollisesti syntyä. Tilitoimisto A on haastateltava A:n mielestä kooltaan haavoittuvainen eikä kaikkea voida tuottaa itse. Myös haasteltava B toteaa, että yhteistyö muiden tilitoimistojen kanssa on ollut vähäistä. Yhteistyö on rajoittunut haastateltava B:n pitämiin järjestelmäkoulutuksiin sekä ajatusten vaihtoon muiden tilitoimistoyrittäjien kanssa.

Resurssit ja osaaminen, tietämyksen hankintamallit

Kuten tilitoimistojen kustannusrakenteesta voidaan huomata, on teoria-osassa mainittu henkinen pääoma tärkein resurssi tilitoimistojen toiminnassa. Tästä syystä tässä osiossa tarkastellaan tilitoimistojen henkilöstön osaamista, jotka ovat toiminnan avainresursse-

ja. Osaamista käsiteltiin haastatteluissa kahdesta näkökulmasta. Mahdollista muutosta osaamisessa tarkasteltiin henkilökunnan sekä toimitusjohtajan työn kannalta.

Haastateltava A totesi henkilökunnan osaamisessa merkittäväksi muutokseksi ATK-osaamisen, joka johtuu sähköisen taloushallinnon mukaantulosta. ATK-osaamisen kasvamisen huomaa tilitoimisto A:ssa vertailemalla 25- ja 50-vuotiaita kirjanpitäjiä toisiinsa. Vanhemmilla kirjanpitäjillä ei ole sen tasoista ATK-osaamista, jota haastateltava A haluaisi. Tästä syystä haastateltava A pyrkii rekrytoimaan nuoria kirjanpitäjiä tekemään sähköistä taloushallintoa.

Haastateltava A pitää kirjanpitäjän työstä 90 %:a tallentamisena ja loput 10 %:a on asiakkaan yrityksen asioiden konsultointia. Tästä syystä kirjanpitäjiltä vaaditaan nykyään enemmän esiintymistaitoja sekä uskallusta puhua ja konsultoida. Tämän tyyppiseen malliin on tilitoimisto A:ssa pyritty. Kuitenkin tällä hetkellä tilitoimisto A:ssa toimitaan vanhan mallin mukaan, jossa asiakkaan ja tilitoimiston välinen kommunikaatio käydään enimmäkseen haastateltava A:n kautta. Tilitoimisto A:ssa henkilökunnan osaamisvaatimusten muutos näkyy uusien henkilöiden rekrytoinnissa. Uutta työntekijää palkatessa etsitään sellaista kirjanpitäjää, jolla on muutakin osaamista kuin peruskirjanpito.

Haastateltava C vertaa kirjanpitäjien osaamisen muutosta 1980- ja 90-luvun vaihteeseen, jolloin kirjanpitäjille tuli käyttöön henkilökohtaiset tietokoneet ja heistä muuttui oman työnsä tallentajia. Nyt tallentaminen alkaa poistua alalta ja työ muuttuu enemmän tarkastamiseksi ja täsmäyttämiseksi. Haastateltava C:n mukaan tallentajatyypiset kirjanpitäjät ovat kadonneet työmarkkinoilta ja jos sinne sellainen ilmestyy, ei kysyntä tällaista kirjanpitäjää kohtaan ole suurta.

Haastateltava B myöntää kirjanpitäjien osaamisvaatimusten muuttuneen. Tärkeänä osana hän pitää ATK-osaamista. Haastateltava B toteaa, että hän ei palkkaa kirjanpitäjiä, jotka ovat työskennelleet tilitoimistossa, jossa on tehty kirjanpitoa perinteiseen tapaan. Hän kiteyttää mielipiteensä seuraavasti:

”Siinä vaaditaan järjestelmällisyyttä ja ei voi enää toisella kädellä tehdä jotain ajattelematta mitään. Kyllä siinä koko ajan pitää ajatella, mitä tekee ja yhdellä kirjanpitäjällä on paljon asioita, mitä sen pitää muistaa, eli

pitää osata laittaa asioita tärkeysjärjestykseen, ja se asiakaspalvelu on se mikä on kaiken a ja o. Pitää osata sanoa päivää, kun joku tänne tulee.”

Haastateltava D ei näe kirjanpitäjiensä osaamisessa tulleen suuria muutoksia johtuen siitä, että kirjanpidon perussäännöt ovat pysyneet koko ajan samoina. Hän kuitenkin toteaa, että ohjelmisto-osaamisessa ja sähköisen taloushallinnon välineiden käytössä on tullut kirjanpitäjille jonkin verran uutta opittavaa. Myös lisäpalveluiden myynti on asia, jota kirjanpitäjien pitäisi parantaa. Ongelmana hän näkee asiassa sen, että esimerkiksi sähköisen palveluiden myynti tulee vähentämään kirjanpitäjän työkuormaa ja tilalle pitäisi keksiä jotain muuta laskutettavaa työtä.

Haastateltavat E ja F toteavat, että merkittäviä muutoksia heidän tilitoimistonsa kirjanpitäjien vaatimuksiin ole tullut. He painottavat kirjanpidon ja verotuksen uudistuksiin liittyvän koulutuksen tärkeyttä, mutta uusia osaamisalueita he eivät ole huomanneet. Omassa osaamisessaan tilitoimiston vetäjinä eivät he myöskään huomanneet merkittäviä muutoksia.

Tilitoimiston vetäjältä on aina vaadittu haastateltava A:n mielestä laajaa osaamista. Asiakkaat olettavat, että jos vetäjä osaa kirjanpitoa, tietää hän kaiken taloudesta. Tilitoimistoon turvaudutaan kaikissa talouteen liittyvissä asioissa. Tästä näkökulmasta katsottuna toimiston vetäjän työ ei ole haastateltava A:n mukaan muuttunut. Hän kuitenkin toteaa, että koko ajan tulee enemmän ja monimutkaisempia asioita, joita pitäisi osata.

Haastateltava C:n mielestä tilitoimiston toimitusjohtajan ei tarvitse välttämättä olla yrityksensä suurin asiantuntija, vaan hänen tarvitsee vain olla vastuussa palvelun toteutuksesta sekä tilitoimiston johtamisesta. Hän kuitenkin toteaa, että perinteisesti tilitoimiston toimitusjohtajan rooli on ollut se, että tietoa on pitänyt olla enemmän kuin muulla henkilökunnalla yhteensä ja samalla myöntää, että tilitoimiston koolla on merkitystä tähän asiaan. Pienemmät tilitoimistot henkilöityvät enemmän toimitusjohtajiinsa.

Haastateltava B toteaa, että hänen omaan osaamiseensa ei ole tullut suuria muutoksia. Ainaana asioina hän toteaa ATK- ja järjestelmäosaamisensa, joita hänellä ei ollut merkittävästi perustaessaan tilitoimistoaan. Johtaminen on haastateltava B:n mielestä hyvin pienessä roolissa tilitoimistossaan johtuen sen pienestä koosta, joten siinäkään ei ole ta-

pahtunut muutoksia. Haastateltava D ei näe suuria muutosvaatimuksia omassa osaamisessaan. Henkilöstön kasvaessa henkilöstöjohtamisen rooli on haastateltava D:n työssä kasvanut.

Haastateltava A:n mukaan markkinointiosaaminen on tullut uutena asiana tilitoimiston vetäjän osaamisvaatimuksiin. Tilitoimiston vetäjän pitäisi pystyä paremmin tuomaan tilitoimistoansa esille ja markkinoimaan tilitoimistonsa vahvuuksia. Haastateltava A:n mukaan enää ei riitä, että laitetaan mainos lehteen ja jäädään odottamaan asiakasvirtaa.

Kustannus- ja ansaintamallit

Tilitoimistojen ansaintamallit ovat pääpiirteittäin samantyyppisiä. Toiminnan ja liikevaihdon pohjana on lakisääteisten kirjanpitopalvelujen myyminen asiakkaille. Kuten jo aikaisemmin on todettu, on tähän tullut lisäksi muun muassa sähköisen taloushallinnon tuomat lisäpalvelut, joita asiakkaille tarjotaan. Tämän myötä myös sovellusvuokraus on tullut osaksi useiden tilitoimistojen palvelutarjontaa. Erot ansaintamalleissa tulevat lakisääteisen kirjanpidon lisäksi myytävistä palveluista ja palveluiden hinnoittelusta.

Haastateltavat A ja B uskovat tilitoimistojen kustannusrakenteen muuttuvan. Tällä hetkellä 50–60 %:a tilitoimiston kuluista muodostuu henkilökunnan palkoista. Tämä suhdelu tulee haastateltava A:n mukaan pienenemään. Samalla järjestelmäkulut tulevat kasvamaan jonkin verran. Myös haastateltavat B ja C toteavat ATK-kulujen kasvaneen jo nyt merkittävästi. Nämä tullaan kuitenkin haastateltava A:n mukaan laskuttamaan suoraan asiakkaalta, joten ne eivät suoranaisesti vaikuta kustannusrakenteeseen. Sähköisen taloushallinnon myötä rutiinityön määrä vähenee ja kirjanpitäjä pystyy ottamaan haastateltava A:n mukaan jopa 60 %:a enemmän asiakkaita. Tällöin asiakasmäärän nousu tulee haastateltava A:n mukaan parantamaan tilitoimiston katteita ja tehostamaan toimintaa, kun kirjanpidosta tulee asiakkaille edullisempaa tai sitten se tuo jotain muuta lisäarvoa asiakkaalle.

Tilitoimisto A:n ansaintamalli tulee haastateltava A:n mukaan muuttumaan. Hän kuitenkin uskoo, että valtaosa liikevaihdosta tulee tulevaisuudessakin muodostumaan peruskirjanpidosta. Hän pitää mahdollisena, että tulevaisuudessa 20 % liikevaihdosta muodostuisi muista asiakkaille tarjottavista palveluista. Haastateltava A toteaa, että tili-

toimistojen siirtyminen sähköiseen taloushallintoon on tapahtunut varsin hitaasti johtuen yhtä lailla sekä asiakkaista että tilitoimistoista itsestään.

Haastateltava A näkee rutiinityön vähenemisen suurena ongelmana. Asiakkaan kirjanpidon muuttaminen sähköiseksi pudottaa työmäärää haastateltava A:n mukaan merkittävästi. Tämä ei välttämättä tule kuitenkaan vaikuttamaan asiakkaan kirjanpitolaskun summaan, sillä järjestelmäkulut nousevat. Järjestelmäkulut laskutetaan suoraan palveluntuottajalta saatujen summien mukaisina asiakkaalta, jolloin tilitoimiston nettoliiketoiminta tulee pienentymään. Tämän myötä tulee paine saada kirjanpitäjille uusia asiakkaita, jotta kirjanpitäjäkohtainen kate pysyy samana kuin ennen palvelujen sähköistymistä. Haastateltava A:n mukaan asiakkaiden suuren mittakaavan sähköiseen taloushallintoon siirtymisen yhteydessä pitää varmistaa, että tehokkuus, panostettu aika ja raha eivät siirry pelkästään asiakkaan eduksi.

Haastateltava C toteaa rutiinityön vähenemisen helpottavan kirjanpitäjien työtä. Se ei ole ongelma, mutta rutiinityön vähenemisen myötä työntekijä- ja henkilöprofiilia täytyy muuttaa valveutuneemmaksi taloushallinnon ympäristöstä. Kuitenkaan heidän ansaintamalliinsa ei liiketoimintaympäristön muutos ole tuonut muutoksia. Tämä johtuu haastateltava C:n mukaan siitä, että lakisääteisen kirjanpitotyön osuus heidän laskutettavasta toiminnastaan on ja pysyy todella suurena.

Haastateltava D toteaa, että tilitoimisto D:n ansaintamalli tulee muuttumaan tulevaisuudessa johtuen ohjelmistovuokrauksen lisääntymisestä, jolloin rutiinityön määrä tulee vähenemään. Ansaintamalliin ei ole vielä kuitenkaan tullut suuria muutoksia, sillä vanhoissa asiakkaissa on ollut huomattavissa muutokset.

Tilitoimisto E:n ansaintamalli on pysynyt samanlaisena jo pidemmän aikaa. Asiakkaat eivät ole vaatineet uudistuksia ja tästä syystä toimintamalli on pysynyt lähes samana. Tarkoituksena on kuitenkin perinteisen lakisääteisen kirjanpidon lisäksi tarjota asiakkaille heidän toimintaansa helpottavia palveluita. Tilitoimisto E oli pitkään alueensa ainoa tekijä ja heillä on vankka työkokemus ja hyvä maine alueella toimivien yrittäjien keskuudessa. Haastateltava E totesi, että he erottuvat suurista tilitoimistoista asiakasläheisen palvelunsa myötä.

Tilitoimisto B:ssä noin 60 % laskutuksesta on kirjanpityötä. Muiden palveluiden laskutuksen osuus on siis varsin suuri. Tämä kuitenkin ei ole välttämättä vertailukelpoinen muiden haasteltavien tilitoimistojen lukujen kanssa, sillä muun työn luokittelu voi vaihdella paljonkin eri tilitoimistojen välillä. Haastateltava B:n luonnehdinta tilitoimistonsa ansaintamallista oli hyvin lyhyt. Tarkemmin valotti asiaa kertoessaan tilitoimisto B:ssä tarjottavista palveluista:

”Pääpaino ettei olisi sellasia asiakkaita, joilla olisi pelkkää lakisääteistä kirjanpitoa. Järjestelmä on laaja, on tulospaikkaseuranta, jaetaan kustannuksia yritetään päästä paljon syvemmälle asiakkaan liiketoimintaan, mikä syö tulosta yms. -- eli meidän sopimuksetkaan ei oo ihan sellasia, että tehdään tää ja tää ja tää ja ei muuta, vaan meillä on pitkälti se, että meillä on sopimuksia, että mitä kuuluu kirjanpitoon, mutta meillä on paljon tällasia lisätöitä ja sitä, että kaikki ei se asiakkaan toiminta sujuu. Ollaan valmiita tekemään ja se on meillä lähtökohta.”

Hinnoittelumallit

Tässä osuudessa tarkastellaan tilitoimistojen hinnoittelumalleja. Teoria-osassa esitellyistä hinnoitteluvaihtoehdoista haastateltavien tilitoimistoissa käytetään kiinteää ja erilaistavaa hinnoittelua. Selkeästi pääpaino on erilaistavassa hinnoittelussa.

Hinnoittelua ei haastateltava A:n mukaan olla tilitoimistossa A:ssa muuttamassa. Pääasiallisesti palvelut on hinnoiteltu tuntiperusteisesti. Kuitenkin muutaman asiakkaan kohdalla on käytetty kiinteää hintaa. Tämän lisäksi laskutetaan palveluita vientiperusteisella hinnoittelulla, josta kuitenkin tilitoimisto A:ssa ollaan luopumassa. Tulevaisuudessa, kun asiakkaita siirretään sähköisen taloushallinnon järjestelmiin, tullaan käyttämään kiinteää hinnoittelua, jotta toiminnan tehostuessa katteet eivät laske. Tämän lisäksi haastateltava A uskoo asiakkaankin olevan tyytyväinen saadessaan kiinteän kokoisen laskun joka kuukausi. Hinnoittelu riippuu siis asiakkaasta ja sille tarjottavien palveluiden luonteesta. Tilitoimisto C:ssä hinnoitteluvaihtoehdot ovat samantyyppiset kuin tilitoimisto A:ssa. Hinnoitteluperuste valitaan asiakkaan mieltymysten mukaan.

Tilitoimisto D ei ole tehnyt merkittäviä muutoksia palvelujensa hinnoitteluun. Käytössä on tunti- ja vientihinnoittelu. Näiden lisäksi sovellusvuokrausta laskutetaan kuukausimaksuina ja osa palkanlaskennasta on hinnoiteltu palkkakohtaisesti. Haastateltava D tarkkailee muiden tilitoimistojen hinnoittelua ja peilaa hintojaan niihin. Hän kuitenkin toteaa, että tilitoimistoalalla asiakkaan laskun suuruus ei johdu pelkästään tuntitaksoista, vaan siihen myös vaikuttaa työhön käytetty aika. Ongelmallista on kuitenkin vanhan ansaintamallin mukaisen keskihinnan laskeminen, sillä uusien palveluiden kanssa keskihinnittelussa on asiakkaita, jotka hyötyvät ja asiakkaita, jotka kärsivät. Riskinä on tällöin, että nämä hinnoittelusta kärsivät asiakkaat vaihtavat tilitoimistoa.

Tilitoimisto E:ssä käytetään tuntiperusteista ja vientiperusteista hinnoittelua. Tämä he ovat todenneet parhaaksi ja selkeimmäksi vaihtoehdoksi ja muutoksia hinnoitteluperusteissa ei ole lähitulevaisuudessa tulossa. Haastateltava F totesi, että kilpailijoiden hinnoittelua ei seurata. Pohjana hinnoittelussa on toiminut edellisen omistajan käyttämät hinnat, joita on pyritty kuitenkin ajan saatossa korottamaan.

Tilitoimisto B:ssä hinnoittelua ja sen muuttamista on pohdittu. Tällä hetkellä hinnoittelussa on käytössä tuntihinnoittelu, ja muutamilla asiakkailla on käytössä sopimusperusteinen kiinteä hinta. Järjestelmäkustannukset laskutetaan asiakkailta erikseen. Kiinteää hintaa käytetään vain sellaisten asiakkaiden kanssa, jotka tunnetaan ja tiedetään, kuinka paljon työtä asiakas vaatii ja tarvitsee. Tilitoimisto B:ssä on pohdittu, miten hinnoittelusta saataisiin selkeä asiakkaille ja toisaalta taas helppoa kirjanpitäjille, jotka tilitoimisto B:ssä hoitavat itse laskutuksen. Tämän lisäksi tilitoimisto B:ssä on käytössä tulospalkkaus, johon hinnoittelun pitäisi soveltua myös selkeästi. Hän toteaa, että kiinteähintaisiin asiakkaihin tuntuu kuluvan eniten aikaa ja ne ovat täten kannattamattomampia.

Segmentointimallit

Haastateltavien tilitoimistoissa segmentointia ei ole tehty kovinkaan määrätietoisesti. Tämä johtuu siitä, että pienet ja keskisuuret tilitoimistot eivät kieltäydy asiakkaista vaan tarjoava palveluitaan kaiken kokoisille ja kaikilla toimialoilla toimiville asiakkaille, joiden palvelemiseen heidän resurssinsa riittävät. Teoreettisessa viitekehyksessä mainitaan, että segmentointia pitäisi perustua siihen asiakkaiden yhteisten tarpeiden tunnistamiseen ja tätä kautta niiden ryhmittelyyn.

Haastateltava A toteaa, että tilitoimistossa on tehty segmentointia. Heillä on olemassa kolme erilaista asiakassegmenttiä. Tilitoimisto A:n asiakkaista suuri osa on pieniä alle viiden henkilön yrityksiä, jotka eivät hyödy sähköisen taloushallinnon palveluista. Tarkoituksena on tulevaisuudessa haalia asiakkaita, joiden liikevaihto on 1–20 miljoonaa euroa ja työntekijöitä on 10–50 henkilöä. Tätä suurempia asiakkaita ei tilitoimisto A pyri hankkimaan, sillä isompien asiakkaiden kanssa vaatimukset kasvavat ja tällä hetkellä tilitoimisto A:lla ei ole resursseja vaatimusten täyttämiseen. Tilitoimisto A:lla on haastateltava A:n mukaan erityistä toimialaosaamista kuljetuspalveluiden ja taksiyrittäjistä sekä urheiluyhtiöistä. Tätä vahvuutta he pyrkivät myös viestimään ja hankkimaan lisää asiakkaita näiltä toimialoilta. Kolmantena segmenttinä ovat perinteisen kirjanpidon asiakkaat. Laajempaa segmentointia ei haastateltava A:n mukaan ole suunniteltu.

Tilitoimisto B:ssä ei ole tehty selkeää asiakassegmentointia. Sen sijaan haastateltava B toteaa, että he ovat määrittäneet toimialoja, joita he eivät ota asiakkaikseen, kuten parturi-kampaamoja, asunto-osakeyhtiöitä sekä maatalousyrittäjiä. Tulevaisuudessa mahdollisesti asiakassegmentointia muutetaan. Haastateltava B on miettinyt pienten asiakkuuksien hankkimista, sillä niistä voisi olla apua uusien kirjanpitäjien perehdyttämisessä. Haastateltava B määrittää asiakassegmentoinnin seuraavasti:

”Tarkoituksena olis, että meidän asiakkaat olis vähän isompia, jotka tarvis enemmän niitä järjestelmiä ja laajempia järjestelmiä ja tarvis myös sitä muuta palvelua kuin sitä pelkkää lakisääteistä kirjanpitoa. Vaikka onkin pieni yritys esimerkiksi 4 henkilöä, niin silti se on meille ihan sopiva. Voi olla yhden henkilönkin yritys sopiva niin sillä voi olla sellasia juttuja, mitä se tarvii, johon tarvii niitä järjestelmiä kuten ajantasaisuus, mutta joku kampaamo tai joku, niin ne ei ole meille sopivia.”

Tilitoimisto C:ssä asiakassegmentointi on tehty tarjottavan palvelun suhteen. Haastateltava C kuvaa segmentointia eräänlaisena matriisinäkemyksenä, jossa ovat tekijöinä yrityksen koko ja palvelutarpeet. Tilitoimisto D:ssä ei segmentointia ole haastateltava D:n mukaan systemaattisesti mietitty. Haastateltava D on määritellyt kuitenkin optimaalisen asiakkaan, joka olisi kooltaan hieman suurempi, jolloin sähköisen taloushallinnon hyödyt tulisivat paremmin esille. Sähköisten palveluiden lisäksi tarkoitus olisi pystyä

myymään asiakkaalle myös muita lisäpalveluja. Myöskään tilitoimisto E:ssä ei ole mietitty asiakassegmentointia. Haasteltava E toteaa kuitenkin, että olisi mielekkäämpää, jos olisi muutama isompi asiakas sen sijaan, että olisi useita pieniä asiakkaita. Tällä hetkellä tilitoimisto E:ssä otetaan kaikki asiakkaat vastaan. Kuitenkin asiakkuuksista suuri osa on rakennusliikkeitä, joiden haastateltava E totesi olevan kuuluvan heidän erikoisosaimiseensa.

Asiakassuhdemallit

Teoreettisessa viitekehyksessä asiakassuhteisiin liitettiin asiakkaille markkinointi ja asiakkaiden hankinta sekä asiakkaille vuorovaikutus ja kommunikaatio. Tässä osiossa tarkastellaan asiakkaiden ja tilitoimiston välistä kommunikaatiota. Seuraavassa osiossa tarkastellaan markkinointiin ja asiakkaiden hankintaan liittyviä asioita.

Haastatteluiden aikana kävi ilmi, että tilitoimistoissa pyritään palvelemaan asiakkaita hyvin laajasti. Kuten haastateltava A jo aiemmin totesi, kääntyvät asiakkaat tilitoimiston puoleen hyvin erilaisissa asioissa, sillä he olettavat erityisesti tilitoimiston toimitusjohtaja tietävän talouteen liittyvistä asioista hyvin monipuolisesti.

Haasteltava A toteaa, että liiketoimintaympäristön muutoksen ja erityisesti sähköisen taloushallinnon myötä asiakassuhde on muuttunut tiiviimmäksi. Haastateltava C mainitsee sähköpostin mukaantulon lisänneen asiakkaan ja kirjanpitäjän välistä kommunikaatiota. Eron huomaa vertaamalla sähköisen taloushallinnon asiakkaiden kommunikaatiota perinteisen kirjanpidon asiakkaisiin. Haasteltavan A:n mukaan sähköisen taloushallinnon asiakkaat ovat selvästi useammin yhteydessä kirjanpitäjäänsä verrattuna perinteisen kirjanpidon asiakkaisiin, jotka tuovat kirjanpitoaineiston kerran kuukaudessa, ja muuten kommunikaatiota heidän kanssaan ei välttämättä ole ollenkaan. Haasteltava A painottaa, että kasvaneen kommunikaation myötä kirjanpitäjän pitää pyrkiä löytämään mahdollisesti rivien välistä asiakkaiden ongelmia ja pyrkiä tuomaan esille ratkaisuja. Näin kirjanpitäjä luo lisämyyntiä ja parempaa palvelua asiakkaalle.

Asiakassuhteissa ei haastateltavien B ja D mielestä ole tullut suuria muutoksia. Haastateltava B:n mukaan vaatimustasoon ei ole tullut muutoksia, sillä vaativia asiakkaita on ollut aina. Kommunikaatio on hänen mielestään hieman muuttunut. Tilitoimisto B:ssä

asiakkaat eivät kommunikoi kirjanpitäjien kanssa sähköpostin avulla vaan lähettävät viestin heidän kirjanpitojärjestelmän ekstranetin kautta, jolloin viesti tulee näkyviin kaikille kirjanpitäjille. Tällöin, jos asia on kiireellinen, voi kuka tahansa kirjanpitäjä hoitaa asian, jos vastuullinen kirjanpitäjä on poissa tai muuten kiireinen.

Haastateltava E toteaa asiakassuhteiden olevan varsin kokonaisvaltaisia. Hänen mielestään erityisesti pienissä tilitoimistoissa osan asiakkaiden kanssa syntyy syvälinen suhde, jossa kirjanpitäjä toimii välillä psykologin roolissa kuunnellen asiakkaiden murheita ja huolia. Myös viime aikoina on tilitoimisto E:ssä siirrytty muutamien asiakkaiden kohdalla tekemään kirjanpitoa asiakkaiden toimitiloissa, jolla on ollut vaikutuksia asiakassuhteen muuttumiseen.

Markkinointimallit

Tilitoimistojen markkinointia tarkasteltiin sekä potentiaalisten asiakkaiden että vanhojen asiakkaiden näkökulmasta.

Tilitoimisto A on luopunut kaikenlaisesta printtimainonnasta. Tämä johtuu haastateltava A:n mukaan siitä, että nykyään tilitoimisto etsii Internetin kautta. Tarkoitus on tulevaisuudessa panostaa entistä enemmän tilitoimiston verkkosivuihin. Haastateltava B toteaa, että tilitoimisto B ei mainosta lainkaan palveluitaan potentiaalisille asiakkaille. Tilitoimisto B on pyrkinyt profiloitumaan vain sähköisiä järjestelmiä käyttäväksi tilitoimistoksi ja tätä kautta pyrkii siihen, että asiakkaiksi tulisi yrityksiä, joilla on tarpeita ja valmiuksia siirtyä käyttämään yhteisiä järjestelmiä tilitoimiston kanssa. Tilitoimisto C:ssä ei myöskään tehdä aktiivista mainontaan potentiaalisille asiakkaille, sillä tämän hetkinen kapasiteetti ei riitä uusien asiakkaiden ottamiseen.

Tilitoimisto D:ssä käytetään jonkin verran printtimainontaa ja hakukonemarkkinointia. Markkinointi ei kuitenkaan ole kohdistettu millekään tietylle segmentille. Haastateltava toteaa, että noin 30–50 % uusista asiakkaista tulee kuitenkin muiden asiakkaiden suositusten perusteella. Myöskään tilitoimisto E:ssä ei ole mainontaa tehty paljoa ja segmentoinnin puuttuessa ei sitä ole kohdistettu mihinkään tiettyyn kohderyhmään, vaan mainonta on pääasiallisesti tapahtunut printtimainontana lähialueen paikallislehdissä. Mer-

kittävä osa myös heidän uusista asiakkaista on tullut toisten asiakkaiden suosittelujen perusteella.

Vanhoille asiakkaille tilitoimisto A:ssa pyritään lähettämään tiedote mahdollisista toiminnan muutoksista keskimäärin kolme kertaa vuodessa. Nämä tiedotteet lähetetään laskun mukana, jolloin tiedote tullaan suurella todennäköisyydellä myös lukemaan. Tulevaisuudessa pyritään kaikilta asiakkailta keräämään sähköpostiosoitteet ja lähettämään tiedotteita yleisistä taloushallintoon liittyvistä asioista. Haasteltava A uskoo, että oman tilitoimiston lähettämiä sähköpostitiedotteita tultaisiin lukemaan.

Haasteltava B toteaa vanhoille asiakkaille mainostamisen tapahtuvan kirjanpitäjien kautta. Jos kirjanpitäjät uskovat, että toimintaa voitaisiin tehostaa ottamalla käyttöön jokin uusi sähköisen taloushallinnon elementti, he ilmoittavat siitä asiakkaalle. Haasteltava B toteaa, että kokemusten perusteella voi todeta, että asiakkaat ovat myöhemmin todenneet lisäpalvelut tarpeellisina, vaikka hyötyjä eivät olisikaan heti alussa kokeneet. Myös haasteltava C painottaa kirjanpitäjien roolia vanhoille asiakkaille mainostamisessa. Muista haastateltujen tilitoimistoista poiketen tilitoimisto E:ssä uusien palveluiden mainostaminen ja suositteleminen asiakkaille on osa-omistajien vastuulla. Haasteltava D toteaa, että verkkolasku on ollut hyvä mainostuskeino uusille palveluille, sillä usein asiakkaiden asiakkaat ovat vaatineet tilitoimiston asiakasyritykseltä verkkolaskujen lähettämistä, jolloin asiakkaan kanssa on voitu keskustella uusista ratkaisuista.

4.2.3 Tulevaisuuden näkymät

Haasteltava C toteaa, että kirjanpitopalvelujen kysyntä tulee pysymään korkealla, koska kirjanpito on lakisääteistä. Kuitenkin se, miten kirjanpito tullaan tulevaisuudessa toteuttamaan, voi muuttua. Rutiininomainen kuittien käsittely tulee muuttumaan, mutta se ei tule vähenemään. Hän uskoo myös, että tulevaisuudessa automatisointia tullaan hyödyntämään nykyistä paremmin.

Tulevaisuudessa haasteltava A:n mukaan isommat tilitoimistot tulevat ostamaan pienempiä tilitoimistoja, joissa omistajat alkavat lähestyä eläkeikää. Asiakasyrityksissä suuret ikäluokat alkavat myös lähestyä eläkeikää ja haasteltava A uskoo sukupolven vaihdosten myötä sähköisen taloushallinnon kysynnän kasvavan tulevaisuudessa mer-

kittävästi. Tämä voi koitua ongelmaksi pienille 2–4 henkilön tilitoimistoille, joilla ei välttämättä ole resursseja vastata kasvavaan sähköisen taloushallinnon kysyntään. Haasteltava A uskoo, että tämän myötä tapahtuu myös ketjuuntumista tilitoimistojen keskuudessa. Ketjuista haetaan lisää resursseja ja osaamista markkinointiin ja sähköiseen taloushallinnon palveluiden tarjoamiseen. Haasteltava A:n mukaan yhden hengen tilitoimistot tulevat alalta vähenemään merkittävästi. Mainitsemaansa ketjuuntumista on haastateltava A:n mukaan havaittavissa jo paljon. Hänen mukaansa lähes kuukausittain häneen ollaan yhteydessä tilitoimistojen liiketoiminnan myymisen tai isompaan tilitoimistoon liittymisestä.

Haastateltava D toteaa alan keskittyvän ja polarisoituvan. Isot tilitoimistot ovat ostaneet ja tulevat ostamaan pienempiä toimistoja, jolloin nämä toimistot kasvavat entisestään. Hän uskoo, että suuret tilitoimistot eivät ole kiinnostuneita kaikista asiakkaista ja näiden asiakkaiden palvelut siirtyy keskikokoisille tilitoimistoille. 1-2 hengen tilitoimistot pysyvät taas tarjoamaan alempaa hintaa kuin keskikokoiset, eli ne asiakkaat, jotka haluavat matalaa hintaa siirtyvät näihin pieniin tilitoimistoihin. Myös pienet asiakasyritykset, kuten parturi-kampaamo-yrittäjät ja taksi-yrittäjät siirtyvät suurissa määrin pienien tilitoimistojen asiakkaiksi. Haastateltava E toteaa, että moni arvostaa pienempiä tilitoimistoja, kuten tilitoimisto E, jossa palvellaan asiakasta hyvin asiakasläheisesti. Tämän johdosta eivät he usko pienten tilitoimistojen joutuvan ahdinkoon tulevaisuudessa.

Haastateltava C:n mukaan kirjanpitytö tulee muuttumaan yksinkertaisemmaksi tulevaisuudessa. Samalla hän ihmettelee, miksi pankit eivät ole alkaneet tarjota kirjanpito palveluja. Haasteltava C:n mielestä se olisi luonteva lisä heidän tarjoamiinsa palveluihin. Tämä tietysti voisi aiheuttaa ongelmia tilitoimistoille.

Haastateltava B toteaa, rutiinityön olevan katoamassa tilitoimistoalalta. Tätä hän ei kuitenkaan pidä ongelmana:

”Ei se sitä rutiinia kyllä tarvita yhtään enää. Että niitä jotka on nopeita tallentaan, niin niitten tarttis jotain muutakin hommia tehdä. Kun sit kuitenkin on kirjanpito aika heikkoa tasoa aika monessa paikoissa. Se johtuu siitä, että on aika alkeelliset systeemit. Ei keretä kun tallentaan ja ei oi-

kein tiedetä mitä tallennetaan. Menee se aika siihen pankkitilin täsmäyttämiseen niin ei se oo oikeen enää tätä päivää se.”

Haasteltavan B:n mukaan tilitoimiston koolla ei ole merkitystä sen tulevaisuuden kannalta. Hän uskoo, että, jos asiat hoidetaan hyvin, ei ongelmia tule. Suurempana ongelmana hän näkee osaamisen puutteen. Osaamisella hän tarkoittaa asioiden osaamista eikä niinkään käytettävien järjestelmien osaamista. Haastateltava B toteaa, että sähköisen taloushallinnon käyttäminen vaatii suurempia investointeja kuin aikaisemmin. Tietysti sovellusvuokrauksen avulla ohjelmista ei tarvitse itse maksaa, vaan laskutus tapahtuu asiakkaiden määrän mukaan. Tällöin, jos on taitoa laskuttaa ja hankkia asiakkaita, ei ongelmia haastateltava B:n mukaan pitäisi tulla.

4.3 Yhteenveto

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tilitoimistojen liiketoimintaympäristö on muuttunut. Kaikki mainitsivat alan sähköistymisen muutoksen tekijänä. Tämä nousi myös merkittävimmäksi tekijäksi alan kirjallisuudessa ja ammattilehtijulkaisuissa. Haastateltavat painottivat myös asiakkaiden roolia liiketoimintaympäristön muutoksessa. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle, ovat yritysten sukupolven vaihdokset lisääntyneet. Tämän myötä asiakasyrittäjäkannan nuorentuessa on kasvanut tietoisuus ja kiinnostus sähköistä taloushallintoa kohtaan. Asiakkaat ovat myös vaatineet nopeutta kirjanpidon prosesseihin. Haastateltavat nimesivät myös toisen ammattilehtijulkaisuissa esiin nousseen liiketoimintaympäristön muutoksen tekijän. Asiakkaat ovat alkaneet ulkoistamaan sähköisen taloushallinnon myötä taloushallintoaan laajemmin tilitoimistoille, luopuneet omista järjestelmistään ja siirtyneet tilitoimistojen tarjoamiin järjestelmiin. Toisaalta taas asiakkaiden keskuudessa on havaittu myös muutosvastarintaa sähköistä taloushallintoa kohtaan. Useasti todettiin muutosvastarinnan esiintyvän enimmäkseen vanhemman asiakaskunnan keskuudessa.

Liiketoimintamalliajattelun näkökulmasta tarkasteltuna tilitoimistojen liiketoiminnassa tapahtuneet muutokset vastasivat osittain alan kirjallisuudessa ja ammattilehtijulkaisuissa esitettyjä ennustuksia. Suurimpana muuttuvana tekijänä kirjallisuudessa mainittu palvelutarjonnan muutos todettiin myös haasteltavien keskuudessa merkittäväksi asiaksi. Tilitoimisto E:tä lukuun ottamatta kaikissa tilitoimistoissa toiminnan oli todettu

muuttuneen tai tulevaisuudessa muuttuvan merkittävästi. Tilitoimisto E:n toiminnan muuttumattomuuden syinä pidettiin yksinkertaisesti sitä, että tarvetta muutokseen ei havaittu esimerkiksi asiakkaiden tai kilpailijoiden suunnasta. Liiketoimintamallinäkökulmasta katsottuna tilitoimistot eivät tarjoa vakiomuotoisia palveluita, vaan pyrkivät muuttamaan tarjontaa asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Haastateltavat ennakoivat kuitenkin uusien palveluiden osuuden liikevaihdosta olevan varsin pientä myös jatkossa. Enimmäkseen uusina palveluina tarjotaan laajempia sähköisen taloushallinnon palveluita. Rutiinistyön vähenemisen jättämää työaukkoa pyritään täyttämään uusilla asiakkailla. Sovellusvuokrauksen uskotaan kasvavan tulevaisuudessa. Esimerkiksi lähes kaikilla tilitoimisto D:n asiakkailla on käytössään heidän tarjoamansa järjestelmä, joka on helpottanut kirjanpitäjän työtä ja pienentänyt asiakkaan laskua. Osassa toimistoissa lisäpalveluita tarjotaan kumppanien avulla, joiden Osterwalder (2004, 89–91) totesi olevan merkittävä osa yrityksen strategiaa.

Toimialakohtainen erikoistuminen ei noussut esille haastatteluissa. Muutamilla haastateltavat totesivat tilitoimistonsa omaavan toimialakohtaista erikoisosaamista, mutta toimialakohtaista asiakassegmentointia ei ollut tehty. Segmentoinnissa ja ideaaliasiakkaan määrittelyssä toimialan sijaan merkittävää oli asiakasyrityksen koko ja tarpeet. Tarkoituksena oli saada asiakkaiksi yrityksiä, joissa voidaan hyödyntää sähköisen taloushallinnon palveluita mahdollisimman laajasti ja asiakkaan kannalta kustannustehokkaasti.

Sisäisen laskennan palveluita eivät haastateltavat nostaneet esille merkittävästi. Kaksi haastatelluista mainitsi tilitoimistonsa tarjoavan esimerkiksi talouspäällikköpalvelua tai jotain vastaavaa sisäisen laskennan palvelua. Useammat haastateltavat totesivat, että tulevaisuudessa heidän tarkoituksenaan on tarjota asiakkailleen yrityksen taloushallinnon palveluita laajemmin. Tähän palveluun kuuluisivat mahdollisesti myös sisäisen laskennan palvelut. Ongelmana tässä voidaan myös pitää asiakkaiden vaatimuksia. Haastateltavat totesivat, että uusia palveluita otetaan käyttöön, jos asiakkaat niitä pyytävät. Ongelmana on, että asiakkaat eivät tunne tarvitsevansa palveluita ja toisaalta eivät osaa niitä kysyä, vaikka tarvetta ja kiinnostusta palveluita kohtaan olisikin. Tämä asia nousi esille myös ammattilehtijulkaisuissa.

Haastateltavien mukaan henkilökunnan osaaminen on muuttunut. Pelkkä peruskirjanpidon ja tallennustyön osaaminen ei riitä tulevaisuudessa. Osa haastateltavista totesivat

vaativansa uusilta työntekijöitä palkatessaan muutakin osaamista kuin tallennustyön hallitsemisen. Alan kirjallisuudessa ja ammattilehtijulkaisuissa esiteltyjä uusia osaamisalueita olivat muun muassa liiketoimintaosaaminen, liiketoiminnan lainalaisuuksien ymmärtäminen sekä myynti- ja markkinointiosaaminen. Näiden lisäksi konsultointiosaaminen on asia, joka kirjanpitäjien pitää osata. Haastatteluissa nousi esille erityisesti markkinointiosaaminen. Tätä haastateltavat toivovat kirjanpitäjillä olevan, sillä uusien palveluiden myynti asiakkaalle on usein kirjanpitäjien vastuulla. Alan sähköistyessä ovat ATK-osaamisvaatimukset kasvaneet merkittävästi ja kirjanpitäjiltä odotetaan nykyään selvästi laajempaa tietotekniikkaosaamista.

Tilitoimisto-alan polarisoitumista oli kaikkien haastateltavien mielestä tapahtunut jonkin verran. Erityisesti viime aikoina suuremmat tilitoimistot ovat pyrkineet ostamaan pienempiä tilitoimistoja. Toisaalta haastateltavista osa oli saanut yhteydenottoja pieniltä tilitoimistoilta, jotka halusivat myydä toimintansa tai liittyä isompaan tilitoimistoon, eli kiinnostusta tilitoimistojen ketjuuntumiseen on sekä isojen että pienien tilitoimistojen suunnalta. Yhteistyö haastateltavien tilitoimistojen välillä oli ammattilehtijulkaisujen enusteiden vastaisesti vähäistä. Ammattilehtijulkaisuissa esitetty verkostoituminen ei ole realisoitunut haastateltavien edustamissa tilitoimistoissa. Ketjuuntumista on kuitenkin jonkin verran jo havaittavissa tilitoimistoalalla. Kaikki haastateltavat totesivat tilitoimistojen yhteistyön olevan lähinnä toimitusjohtajien välistä ajatustenvaihtoa. Polarisaatiosta huolimatta haastateltavat uskoivat, että pienet 1–2 henkilön tilitoimistot eivät tule poistumaan alalta, vaikkakin niiden määrän uskottiin vähenevän tulevaisuudessa. Kaikista pienimmät asiakkaat eivät tule hyötymään sähköisen taloushallinnon palveluista ja suuremmat tilitoimistot tulevat menettämään pieniä asiakkaita korkeiden hintojensa vuoksi, joka tarkoittaa, että pienille tilitoimistoille tulee jossain määrin olemaan kysyntää myös tulevaisuudessa.

Hinnoittelusta keskusteltaessa ei noussut esiin hintakilpailua tilitoimistojen välillä. Treacyn ja Wieserman arvolupauksista haastatelluista tilitoimistoissa käytettiin uusia etuja ja asiakasratkaisuja sekä parempia tuotteita ja palveluja. Hinnoittelussa on pyritty löytämään asiakkaalle sekä tilitoimistolle selkein ja helpoin vaihtoehto. Tämä usein tarkoittaa mahdollisuutta valita kiinteän ja tuntiperusteisen hinnoittelun väliltä.

Haastattelujen perusteella voidaan siis todeta, että liiketoimintaympäristön muutos on aiheuttanut muutoksia tilitoimistojen toiminnassa. Taulukossa 3 vedetään yhteen haastattelujen keskeisimmät havainnot.

Taulukko 3 Tilitoimistojen liiketoimintaympäristön vaikutukset niiden toimintaan haastattelujen pohjalta

<ul style="list-style-type: none"> - Palvelumallit <ul style="list-style-type: none"> o Konsultoivat laki- ja veropalvelut o Laajemmat sähköiset taloushallinnon palvelut - Sidosryhmä ja kumppanuusmallit <ul style="list-style-type: none"> o Tilitoimistojen välinen yhteistyö vähäistä o Lisäpalveluiden tarjoaminen kumppanuusyritysten kautta o Muutoskitkaa havaittu työntekijöiden ja asiakkaiden keskuudessa - Osaaminen <ul style="list-style-type: none"> o Henkilökunnan osaamisen muutos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tallentajasta konsultiksi ▪ Myynti- ja markkinointiosaaminen o Toimitusjohtajan liiketoimintaosaaminen - Kustannus- ja ansaintamallit <ul style="list-style-type: none"> o Sähköinen taloushallinto suuri investointi o Kahden taloushallintojärjestelmän yhtäaikainen ylläpito o Sähköinen taloushallinto ja erityisesti verkkolasku aiheuttaa säästöjä rutiinityön vähentyessä - Hinnoittelumallit <ul style="list-style-type: none"> o Hinnoittelumallit eivät tule muuttumaan merkittävästi o Asiakkaiden tarpeiden huomioonottaminen - Segmentointimallit <ul style="list-style-type: none"> o Segmentointi vähäistä - Markkinointimallit <ul style="list-style-type: none"> o Uusien palveluiden markkinointi olemassa oleville asiakkaille <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kirjanpitäjien roolin kasvaminen o Uusien palveluiden markkinointi uusille asiakkaille vähäistä

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tutkielman tavoitteena oli tutkia, miten liiketoimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet suomalaisten tilitoimistojen toimintaan. Tilitoimistojen johtamista ja muutoksen hallintaa lähestyttiin liiketoimintaosaamisen käsitteen kautta. Liiketoimintaosaaminen määriteltiin tässä tutkielmassa lyhyesti olevan yrityksen johdon tietoja ja taitoja, joiden avulla voidaan johtaa yritystä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Liiketoimintaosaamiseen liittyy vahvasti liiketoimintamalli, jonka avulla tutkielmassa tarkasteltiin tilitoimistojen toiminnan muutosta ja sen vaikutuksia. Tutkielmassa määritettiin liiketoimintamallin käsite jakamalla se liiketoimintamallin elementteihin ja elementeistä valikoitiin tilitoimistomaailmaan sopivat. Tämän jälkeen tarkasteltiin ammattilehtikirjoituksissa aihetta käsitteleviä tekstejä. Lopuksi teoreettisen viitekehyksen pohjalta luodun teemahaastattelurungon pohjalta haastateltiin kuutta tilitoimiston vetäjää. Teemahaastattelukysymysten pääpainona oli liiketoimintamallin muutos, mutta siinä keskityttiin myös liiketoimintaympäristön muutoksiin sekä tilitoimistojen tulevaisuuteen.

Tutkielman ensimmäinen tutkimuskysymys oli, *mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tilitoimistojen liiketoimintaympäristön muutokseen*. Alan kirjallisuudessa ja ammattilehtijulkaisuissa esille nostettiin erityisesti sähköinen taloushallinto. Sähköinen taloushallinto on tutkielmassa määritelty yläkäsitteeksi sähköisen taloushallinnon välineille, joita ovat verkkolasku, automaattinen kirjanpito, elektroninen arkistointi sekä sovellusvuokraus. Toisena tekijänä alan kirjallisuudessa ja ammattilehtijulkaisuissa nousi yritysten kasvava taloushallinnon ulkoistaminen. Tämän voidaan todeta johtuvan yleisestä liiketoimintaympäristön muuttumisesta, jonka myötä yritykset ovat panostaneet ydinosaamiseensa ja ulkoistaneet muita toimintojaan, kuten taloushallinnon palvelujaan.

Empiirisessä osiossa merkittävimmäksi tekijäksi nousi myös sähköinen taloushallinto. Sähköistyminen ei kuitenkaan ole edennyt ammattilehtijulkaisuissa ennustetussa tahdissa. Sähköiseen taloushallintoon siirtymiseen vaikuttavina tekijöinä voidaan pitää asiakkaiden vaatimuksia ja yhtä lailla myös toimitusjohtajan omaa halua siirtyä sähköiseen taloushallintoon. Haastatteluissa kävi ilmi, että sähköisen taloushallinnon määrä ei vält-

tämättä riipu tilitoimiston koosta, sillä haasteltavista pisimmälle sähköistynyt tilitoimisto oli kooltaan nelihenkinen. Erityisesti vanhemman sukupolven asiakkaissa todettiin olleen merkittävää muutosvastarintaa sähköistä taloushallintoa kohtaan. Samaa olivat osa haastateltavista kokeneet myös oman henkilökuntansa suunnalta. Haastatteluissa nousi esille asiakkaiden uusi sukupolvi, jotka ovat tietoisempia sähköisen taloushallinnon mahdollisuuksista ja jotka omaavat hyvät ATK-taidot. Tällaiset asiakkaat kyselevät ja vaativat tilitoimistoilta sähköisen taloushallinnon välineitä osaksi heidän toimintaansa. Liiketoimintaympäristön muutos ei ole kuitenkaan vielä realisoitunut kaikkiin pieniin ja keskisuuriin tilitoimistoihin. Haastattelujen perusteella esimerkiksi taloushallinnon sähköistyminen ei ole niin pitkällä kuin ammattilehtijulkaisuissa on ennakoitu.

Tutkielman toinen ja kolmas tutkimuskysymys liittyvät vahvasti toisiinsa ja niitä on syytä käsitellä samanaikaisesti. Toisena tutkimuskysymyksenä oli, *miten tilitoimistojen liiketoimintaympäristö on muuttunut*. Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli, *miten liiketoimintaympäristön muutos on vaikuttanut tilitoimistojen toimintaan liiketoimintamalliajattelun näkökulmasta*. Alan kirjallisuudessa ja ammattilehtijulkaisuissa perusteella voitiin muutokset jakaa neljään eri osa-alueeseen, jotka olivat tilitoimistojen polarisoituminen, palveluiden muuttuminen, sisäisen laskennan palveluiden korostuminen sekä henkilökunnan osaamisen muutos. Liiketoimintamallinäkökulman puitteissa tarkasteltuna muutoksen merkittävimmiksi tekijöiksi nousivat samat tekijät. Polarisoitumisella tarkoitetaan sitä, että tilitoimistojen kokoerot kasvavat suurten kasvaessa suuremmiksi ja pienten pienentyessä edelleen. Tilitoimistojen ennustettiin jakautuvan kokonsa perusteella joko kolmeen tai neljään eri ryhmään. Sähköiseen taloushallintoon siirtyminen on merkittävä investointi ja tästä syystä pienten tilitoimistojen kohdalla se on siirtymiseen vahvasti vaikuttava tekijä. Polarisoitumisen myötä pienten tilitoimistojen määrä tulee vähentymään. Kirjallisuudessa esitettiin myös mahdollisuutena ratkaista ongelma pienten tilitoimistojen verkostoitumisella, jonka avulla sähköiseen taloushallintoon liittyvää osaamista ja kustannuksia voitaisiin jakaa. Kuitenkin haastateltavista osa oli havainnut, että suuret tilitoimistot pyrkivät ostamaan pienempiä tilitoimistoja ja toisaalta myös pieniä tilitoimistoja on tarjottu ostettaviksi.

Sähköinen taloushallinnon uskottiin vähentävän rutiinityön määrää. Vielä haastatteluhetkellä rutiinityön vähenemistä ei kuitenkaan koettu ongelmana, mutta se oli silti otettu huomioon mietittäessä tulevaisuuden toimintoja. Rutiinityön vähentyessä tulee kirjanpi-

täjien kannattavuus paranemaan ja kirjanpitäjäkohtaista asiakasmäärää voidaan nostaa. Rutiinityön vähenemistä pidettiin enemmän mahdollisuutena kuin ongelmana.

Tilitoimistojen toimitusjohtajien liiketoimintaosaaminen oli haastattelujen pohjalta tarkasteltuna vaihtelevaa. Tilitoimistoalaa voidaan pitää varsin konservatiivisena alana ja usein juuri pienissä ja keskisuurissa tilitoimistoissa ei välttämättä pohdita yrityksen strategiaa ja reagoida kaikkiin liiketoimintaympäristön muutoksiin. Tämä johtuu osittain siitä, että kilpailu alalla on alueellisesti vaihtelevaa. Tämän lisäksi tilitoimistojen vaihtaminen ei ole asiakkaille yleistä. Myös asiakkaiden todettiin olevan konservatiivisia. Tästä johtuen kiinnostus lisäpalveluja ja uusia sähköisiä toimintatapoja kohtaan ei ollut suurta. Monet empiirisessä osiossa haastatelluista tilitoimistojen toimitusjohtajista totesivat, että palveluita uudistetaan ja kehitetään asiakkaiden kysynnän pohjalta. Osittain vähäisestä kysynnästä johtuen monet tilitoimistot eivät ole kehittäneet toimintojaan. Lait säätelevät jonkin verran alaa ja sen toimintoja, mutta muunlaiset kuin lakisääteiset alan muutokset ja innovaatiot otetaan käyttöön varsin vaihtelevasti.

Osa haastateltavista totesi alan polarisoituvan. He eivät kuitenkaan olleet huolissaan pienten tilitoimistojen kohtalosta. Suuret tilitoimistot ovat jo siirtyneet käyttämään laajasti sähköisen taloushallinnon välineitä. Haasteltavat kokivat, että pienet asiakasyritykset eivät hyödy sähköisestä taloushallinnosta kustannusten näkökulmasta. Tästä syystä suuret tilitoimistot hinnoittelevat pienet asiakkaat ulos, jolloin ne siirtyvät pienempien tilitoimistojen asiakkaiksi. Myös pienten tilitoimistojen henkilökohtainen ote työhön uskottiin olevan vahvuus, jolla ne erottuvat suurista tilitoimistoista. Tilitoimistojen välinen yhteistyö oli haastateltavien tilitoimistojen välillä varsin pientä. Yleisesti se rajoittui vain perinteiseen kollegojen väliseen ajatustenvaihtoon. Yksi tilitoimisto oli auttanut muutamaa tilitoimistoa kiireaikana, mutta kustannusten tai osaamisen jakamiseen ei yhteistyötä ole hyödynnetty.

Tilitoimistojen palvelutarjontaan ennustettiin tulevan muutoksia. Vaihtoehtoina oli palveluiden lisääminen tai erikoistuminen johonkin tiettyyn toimialaan tai esimerkiksi vero-oikeudelliseen kysymykseen. Haastatelluissa tilitoimistoissa palvelutarjontaa on otettu vaihtelevasti mukaan lisäpalveluita. Lähinnä lisäpalvelut ovat vahvasti lakisääteiseen kirjanpitoon liittyviä lisäpalveluita, kuten reskontrien hoitoa sekä sähköisen taloushallinnon palveluita. Osassa toimistoissa oli jonkinlaista toimialakohtaista erityisosaamista,

mutta sitä ei ole pyritty erityisesti markkinoimaan eikä tämän toimialan asiakkaita ole pyritty hankkimaan.

Haastatteluissa ja ammattilehtijulkaisuissa oltiin yhtä mieltä siitä, että henkilökunnan osaamiseen on tullut ja tulossa muutoksia. Tämä näkyy konkreettisesti siinä, että osa haastateltujen edustamista tilitoimistoista hakevat kirjanpitäjiä, jotka osaavat muutakin kuin perinteistä tallentamista. Tärkeänä uutena ominaisuutena on lisäpalveluiden myyminen ja markkinointi asiakkaille. Tätä asiaa useammat haastateltavat painottivat. Myös asiakkaan kanssa kommunikointi ja niiden asioiden konsultointi ja neuvonta ovat tulevaisuudessa tarkoitus siirtää enemmän asiakkaan oman kirjanpitäjän vastuulle, jolloin saadaan myös täytettyä rutiinityön vähenemisestä aiheutuvia aukkoa laskutettavissa tunneissa.

Tutkielman kolmantena tutkimuskysymyksenä oli *miltä vaikuttaa pienten ja keskisuurten tilitoimistojen tulevaisuus*. Ammattilehtijulkaisuissa esitettiin ennustuksia, joiden mukaan erityisesti pienet tilitoimistot tulevat kärsimään liiketoimintaympäristön muutoksista ja erityisesti taloushallinnon sähköistymisestä. Empiirisen osion mukaan pienten tilitoimistojen määrä saattaa laskea, mutta toisaalta taas todettiin, että pienten tilitoimistojen toiminta tulee jatkumaan tulevaisuudessa. Alan polarisaation myötä toimistot jakautuvat vielä selkeämmin kokoluokkiin. Samanaikaisesti myös asiakkaat ajautuvat näiden eri kokoluokkaisten toimistojen asiakkaiksi riippuen heidän tarpeistaan. Eri kokoluokan tilitoimistot tulevat erikoistumaan tietynlaisiin ja kokoihin asiakasyrityksiin.

Yhteenvetona voidaan todeta tutkielman selvittäneen suomalaisten pienten ja keskisuurten tilitoimistojen nykytilaa ja liiketoimintamallin muutoksia muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Tutkielman empiirinen osio antaa varsin kattavan kuvan erikokoisista pienistä ja keskisuurista tilitoimistoista. Tutkielman perusteella voidaan todeta, että ammattilehtien esittämät muutokset ovat osittain realisoituneet tilitoimistokentälle. Reagointi liiketoimintaympäristön muutokseen on tilitoimistoissa hyvin erilaista ja mahdollinen toimintojen muuttaminen ei ole läheskään kaikissa tapauksissa vielä alkanut johtuen asiakkaiden vähäisestä kysynnästä. Ammattilehtijulkaisuissa esitettiin varsin laajoja muutoksia liiketoimintamalliin, mutta empiirisessä osiossa käsitellyissä tapauksissa on lähes kokonaan keskitytty vain palvelumallin muuttamiseen. Tämä johtunee

tilitoimistojen pienestä koosta sekä siitä, että liiketoimintaympäristön muutos ja siihen reagointi ei ole vielä realisoitunut odotetulla tavalla. Mielenkiintoista olisikin tutkia sähköistymisen tilaa esimerkiksi kymmenen vuoden päästä ja verrata, miten tilitoimistojen toiminta on muuttunut tämän ajanjakson aikana.

LÄHTEET

Kirjallisuus:

- Afuah, A. 2004. *Business models. A strategic management approach*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Atkinson, A., Balakrishnan, R., Booth, P., Cote, J., Groot, T., Malmi, T., Roberts, H., Uliana, E & Wu, A., 1997. New Directions in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, 9, 79–108.
- Ahvenniemi, J. 2000. Tilitoimistojen näytön paikka –osaamisvaatimukset kasvavat. *Tilisanomat*, 1, 52–53.
- Ahvenniemi, J. 2008. Johdon laskentatoimen palvelut tilitoimistoissa kehittyvät. *Tilisanomat*, 3, 50–61.
- Alakare, S. & Rinkineva, M.-L. 2006. Pienten yritysten tilintarkastus muutoksen kourissa. *Tilisanomat*, 6, 25–27.
- Alhola, K. 2010. Taloushallinnon kiehtova ja vaativa maailma. *Tilisanomat*, 4, 40–43.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003. *Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta*. Vantaa: WSOY.
- Baines, A. & Langfield-Smith, K. 2003. Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 675 – 698.
- Burns, J. & Baldvinsdottir, G. 2007. Towards a more comprehensive understanding of the roles of management accountants. Teoksessa: *Issues in Management accounting*. Toim. Ashton, D., Hopper, T. & Scapens, R. W., 117–132. London: Prentice Hall
- Chesbrough, H. 2003. *Open innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Chesbrough, H. 2007. Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & leadership*. Vol. 35, No 6, 12–17
- Dahlberg, T. 2004. Taloushallinnon sähköistyminen muuttaa alaa. *Tilisanomat*, 3, 34–37.
- Doganova, L. & Eyquem-Renault, M. 2009. What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, Vol. 38, 1559–70.
- Fredman, J. 2009. Kirjanpitoaineiston elektroninen arkistointi. *Tilisanomat*, 1, 28–31.

- Fredman J. 2010. Pilvi, ohjelmistopalveluiden tuorein mantra. *Tilisanomat*, 4, 44–47.
- From, M. 2009. Verkkolaskutus etenee vauhdilla. *Tilisanomat*, 5, 56–58.
- Granlund, M. & Malmi, T. 2004. *Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä*. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Grant, R. 1991. The Resource-based theory of Competetive Advance: Implication of Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Gullkvist, B. 2005. *Det elektroniska pappret i redovisningen – Studier i förhållningssätt och följder bland redovisningens yrkesmänniskor*. Åbo akademis förlag – Åbo akademi university press.
- Hamel, G. 2001. *Vallankumouksen kärjessä*. Helsinki: Werner Södeström Osakeyhtiö.
- Hannus, T. 2007. Pyörtääkö sähköinen taloushallinto? *Tilisanomat*, 1, 24–27.
- Hedman, J. & Kalling, T. 2003. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, Vol. 12, 49–59.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Holtzman, Y. 2004, The transformation of the accounting profession in the United States. *Journal of Management Development*, 23, 949–961.
- Ikäheimo, S. 2011. PK-yritysten hallinnointi ja johdon laskentatoimi –miten kehittää toimintaa. *Tilisanomat*, 2, 30–33.
- Jaatinen, P. 2006. *Konekielisistä yhteyksistä sähköiseen taloushallintoon: Analyysi kirjanpidon teknisistä innovaatioista ja kirjanpitäjän työn kehityksestä 1980-luvulta nykypäivään*. Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos. Lisensiaatintutkimus.
- Jaatinen, P. 2009. *Sähköistyvän taloushallinnon innovaatioiden kehitys ja niitä koskevat merkitykset ja diskurssit alan ammattilehtikirjoittelussa*. Tampereen yliopisto, Taloustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.
- Johnson, M., Christensen, C. & Kagermann, H. 2008. Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86, 50–59.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2008. *Exploring Corporate Strategy*. Eight edition. Harlow, Pearson Education Limited.

- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. *Moderni taloushallinto*. Helsinki: Edita Oyj.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Porvoo: WSOYpro
- Kamensky, M. 2010. *Strateginen johtaminen: menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. The Constructive Approach in Management Accounting Research. *The Journal of Management Accounting Research*, 5 (Fall), 243–264.
- Katajamäki, M. 2005. Tuore tohtori Benita Gullkvist: Sähköinen taloushallinto luo uusia mahdollisuuksia. *Tilisanomat*, 3, 14–16.
- Kihn, L. & Ihantola E-M. 2008. Tutkimuksen laadun arvioinnista. Teoksessa Hyvönen, T., Laine, M: & Mäkelä, H. (toim.) *Laskenta-ajattelun tutkija ja kehittäjä*. Taloustieteiden laitos, Tampereen yliopisto.
- Keso, H., Lehtimäki, H. & Pietiläinen T. 2006. Asiantuntijayrittäjän strategiset päätökset. Teoksessa Lehtinen Uolevi & Mittilä Tuula (toim.). *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyssä keskiössä*. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy. 242–255.
- Kettunen, P., Carlsson, C., Hukka, M., Hyppänen, T. Lyytinen, K., Mehtälä, M., Rissanen, R., Suviranta L., & Mustonen, K. 2003. *Suomalaista kilpailukykyä liiketoimintaosaamisella*. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 6, 2003.
- Koskela, M. 2012. Pk-yrittäjän ja tilitoimiston yhteistyö –minkälaisia ongelmia saattaa esiintyä? *Tilisanomat*, 2, 38–40.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kotler, P., Keller, K., Mairead, B., Goodman, M. & Hansen, T. 2009. *Marketing management*. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2008. *Kohti digitaalista taloushallintoa –sähköiset talouden prosessit käytännössä*. Helsinki: WSOYpro
- Launonen, P. 2007. Sähköinen lasku tuo uutta älyä tilitoimistoon. *Tilisanomat*, 5, 23–26.
- Lehtinen, R. 2001. Uuden talouden laskentatoimi osa II. Tulevaisuuskirjanpito. *Tilisanomat*, 4, 61–67.
- Lehtinen, R. 2003. Johdon odotukset taloushallintoa kohtaan kasvavat. *Tilisanomat*, 1, 55–59.

- Lehtinen, U. 2006. Ilmiö nimeltä liiketoimintaosaaminen. Teoksessa Lehtinen Uolevi & Mittilä Tuula (toim.). *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyssä keskiössä*. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy, 13–22.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2008. *Onnistu strategiassa*. Helsinki: WSOY.
- Lith, P. 2004. Tili- ja tilintarkastustoimistojen liikevaihdot kasvu-uralla. *Tilisanomat*, 2, 34–39.
- Lith, P. 2005. Taloushallinnon palvelujen kasvuyritykset. *Tilisanomat*, 4, 19–23.
- Länsiluoto, A. & Järvenpää, M. 2007. Yrityksen kasvu haastaa taloushallinnon ja tilitoimiston. *Tilisanomat*, 5, 51–54.
- Länsiluoto, A. & Järvenpää, M. 2008. Peruskirjanpitäjästä papiksi ja psykologiksi – taloushallinnon ulkoistaminen haastaa tilitoimiston ja tilintarkastajan. *Tilintarkastus*, 1, 29–35.
- Magretta, J. 2002, “Why business models matter”, *Harvard Business Review*, Vol. 80, May, 86–92.
- Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. 2005, The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective, *Journal of Business Research*, Vol. 58, 726–735.
- Mäkinen, Lassi, 2001. Pienen tilitoimiston selviytymisstrategia. *Tilisanomat*, 2, 43–45.
- Mäkinen, L. & Vuorio, B. 2002. *Taloushallinnon nettivallankumous*. Jyväskylä: Kaup-pakaari
- Neilimo, K. & Näsi J. 1980. *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden julkaisuja ser A-2:12. Tampereen yliopisto.
- Neilimo K. & Uusi-Rauva E. 2005. *Johdon laskentatoimi*. Helsinki: Edita Prima Oy
- Nikunen, J. 2002. Verkkolaskutus muuttaa yrityksen prosesseja. *Tilisanomat*, 3, 53–57.
- Normann, R. 1976. *Luova yritysjohto*. Espoo: Amer-yhtymä Oy.
- Näsi, J. & Neilimo, K. 2008. *Mitä on liiketoimintaosaaminen*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Näsi, S. 2006. Laskentatoimi muutoksessa ja liiketoimintaosaamishaasteissa. Teoksessa Lehtinen Uolevi & Mittilä Tuula (toim.). *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyssä keskiössä*. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy, 57–67.
- Osterwalder A. & Pigneur Y. 2002. An e-Business model ontology for modelling e-Business. Teoksessa Loebbecke et. al. (toim.) *Proceedings of the 15th Bled on E-Commerce*. 16–19. Heinäkuu. Bled. Slovenia.

- Osterwalder, A. 2004. *The Business model ontology: a proposition in a design science approach*. Universite de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
- Palo, T. and Tähtinen, J. 2011. A Network Perspective on Business Models for Emerging Technology-Based Services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26 pp. 377–388.
- Partanen, V. 2007. *Talousviestintä johtamisen tukena*. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy.
- Porter, M. 1985. *Kilpailuetu: Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään*. Espoo: Weilin+Göös
- Porter, M. 1996. What is strategy? *Harvard business review*. November- December 1996, ss. 61–78.
- Porter, M. 2001. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, Vol. 79, 62-78.
- Pulkkinen, M., Rajahonka, M., Siuruainen, S., Tinnilä, M. & Wendelin, R. 2005. *Liiketoimintamallit arvonlujina –ketjut, pajat ja verkot*. Teknologiateollisuuden julkaisu.
- Rajala, R. & Westerlund, M. 2007. A business model perspective on knowledge-intensive services in the software industry. *International Journal of Technoentrepreneurship*, Vol. 1, No. 1, 1–20.
- Reponen, T. 2004. Kauppatieteistä vahva pohja yrittäjyydelle. *Talouselämä*, 1, 44.
- Rytsy, A. 2006. Uuden osaamisen aika. *Tilisanomat*, 5, 50–52.
- Salo, U. 2002. Ympäristön muutos luo kehityspaineita tilitoimistoille. *Tilisanomat*, 4, 41–45.
- Salo, U. 2012. Kasuvat osaamisvaatimukset taloushallinnon ammattilaisille. *Tilisanomat*, 1, 31–33.
- Suvanto, P. 2005. Rutiini ei riitä! Asiakas haluaa tulevaisuudessa enemmän. *Tilisanomat*, 3, 19–25.
- Shafer, S., Smith, H. & Linder, J. 2005. The power of business models. *Business Horizons*, Vol. 48, 199–207
- Tenhunen, M-L. 2004. Millaista yhteistyötä tilitoimistot haluavat keskenään tehdä? *Tilisanomat*, 3, 57–61.
- Tenhunen, M-L. 2004. Tilitoimistojen tiiviin yhteistyön esteenä muutoskitka. *Liiketaloudellinen aikakausilehti*, 3, 322–344.

- Toivonen, M. 2001a. *Osaamisintensiivisten liike-elämän palvelujen tulevaisuudennäkymät*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Toivonen, M. 2001b. Tilitoimistojen tulevaisuuden haasteet: painopiste siirtyy yritysneuvontaan. *Tilisanomat*, 2, 59–63.
- Treacy, M. & Wieserma 1996 F. *The discipline of market leaders*. Reading: Addison-Wesley Publishing.
- Vahtera, P. 2002a. Verkkolaskut käytännössä osa 1. *Tilisanomat*, 5, 43–51.
- Vahtera, P. 2002b. Verkkolaskut käytännössä osa 2. *Tilisanomat*, 6, 33–43.
- Vallenius, I. 2005. Verkkolaskujen vaikutus tilitoimistojen arkeen. *Tilisanomat*, 2, 43–45.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. *Liiketoiminta ja johtaminen*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virallislähteet:

Kirjanpitolautakunta 2000. Yleisohje koneellisessa kirjanpidossa käytettävistä menetelmistä 22.5.2000.

KPL, Kirjanpitolaki 30.12.1997 / 1336.

Tilintarkastuslaki, 13.4.2007 / 459

www-julkaisut:

Korhonen, S. 2011. Verkkolasku löi jo Suomessa läpi.

<http://www.tietoviikko.fi/kaikki_uutiset/verkkolasku+loi+jo+suomessa+lapa/a613347> luettu 7.6.2012

Korkman, O. 2004. Olisiko aika vaihtaa liiketoimintamallia? –Puheenvuoro asiakasläh-
töisen liiketoimintamallien puolesta. *Konsepti – toimintakonseptin uudis-
tajien verkkolehti*, 1.

Mäkinen, Lassi, 2009. *Pienen tilitoimiston kilpailustrategia*.
<<http://www.lasmak.com/artikkelit.php?Uutinen=414>>. luettu 12.6.2012.

Tilisanomien www-sivut <<http://www.tilisanomat.fi>> luettu 21.5.2012.

Työ- ja elinkeinoministeriö: Taloushallinnon palvelujen toimialaraportti 2011
<<http://www.toimialaraportit.fi>>

Henkilölähteet:

Haastateltava A: toimitusjohtaja ja osa-omistaja, tilitoimisto A. 18.6.2012. Kesto 60 minuuttia.

Haastateltava B: toimitusjohtaja ja yrittäjä, tilitoimisto B. 28.6.2012. Kesto 47 minuuttia.

Haastateltava C: toimitusjohtaja ja osa-omistaja, tilitoimisto C. 2.7.2012. Kesto 25 minuuttia.

Haastateltava D: toimitusjohtaja ja osa-omistaja, tilitoimisto D. 2.8.2012. Kesto 20 minuuttia.

Haastateltava E: osa-omistaja, tilitoimisto E. 17.8.2012. Kesto 25 minuuttia.

Haastateltava F: osa-omistaja, tilitoimisto E. 17.8.2012. Kesto 25 minuuttia.

LIITE 1 Teemahaastattelun kysymysrunko

1. Haasteltavien pohjatiedot
 - Haasteltavan koulutus?
 - Kuinka kauan on ollut yrittäjänä?
 - Tilitoimiston asiakkaiden määrä?
2. Kohdeyrityksen pohjatiedot
 - Työntekijöiden määrä?
 - Yrityksen ikä?
 - Liikevaihto?
 - Palvelutarjonta?
3. Liiketoimintaympäristön muutos
 - Onko se mielestäsi muuttunut?
 - Mitkä ovat olleet muutoksen tekijät?
 - Onko asiakkaissa havaittu muutoksia?
4. Liiketoimintamalli
 - Onko liiketoimintamalli käsitteenä tuttu?
 - Onko sellaista konkreettisesti?
 - Tuote/palvelumallit
 - Onko tarjottavat palvelut muuttuneet/muuttumassa?
 - Miten näette taloushallinnon sähköistymisen?
 - Sidosryhmä/kumppanuusmallit
 - Teettekö yhteistyötä muiden tilitoimistojen kanssa?
 - Teettekö yhteistyötä muiden yritysten kanssa?
 - Resurssit ja osaaminen, tietämyksen hankintamallit
 - Onko henkilökunnan osaamisessa tapahtunut muutosta?
 - Onko omassa osaamisessa tapahtunut muutosta?
 - Kustannus ja ansaintamallit
 - Onko yrityksen kustannusrakenteessa tapahtunut muutosta?
 - Ansaintamallin kuvaus
 - Muutokset entiseen
 - Onko yrityksen ansaintamallissa tapahtunut muutoksia?

- Hinnoittelumallit
 - Miten palvelut hinnoiteltu?
 - Onko hinnoitteluun tehty muutoksia?
- Segmentointimallit
 - Onko asiakassegmentointia tehty?
 - Onko segmentoinnissa tapahtunut muutoksia?
- Asiakassuhdemallit
 - Onko tapahtunut muutoksia?
- Markkinointimallit
 - Markkinoidaanko palveluja
 - Potentiaalisille asiakkaille?
 - Vanhoille asiakkaille?
 - Onko markkinoinnissa tapahtunut muutoksia?

5. Tulevaisuus

- Miten näet alan tulevaisuuden?
 - Erityisesti pienten ja keskisuurten tilitoimistojen näkökulmasta?
- Miten näet oman tilitoimistosi tulevaisuuden?